



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Beboer- og ejerkommunikation

Workshop

Sørensen, Nils Lykke; Gottlieb, Stefan

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Sørensen, N. L., & Gottlieb, S. (2007). *Beboer- og ejerkommunikation: Workshop*. SBI forlag. SBI Nr. 2007:12

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

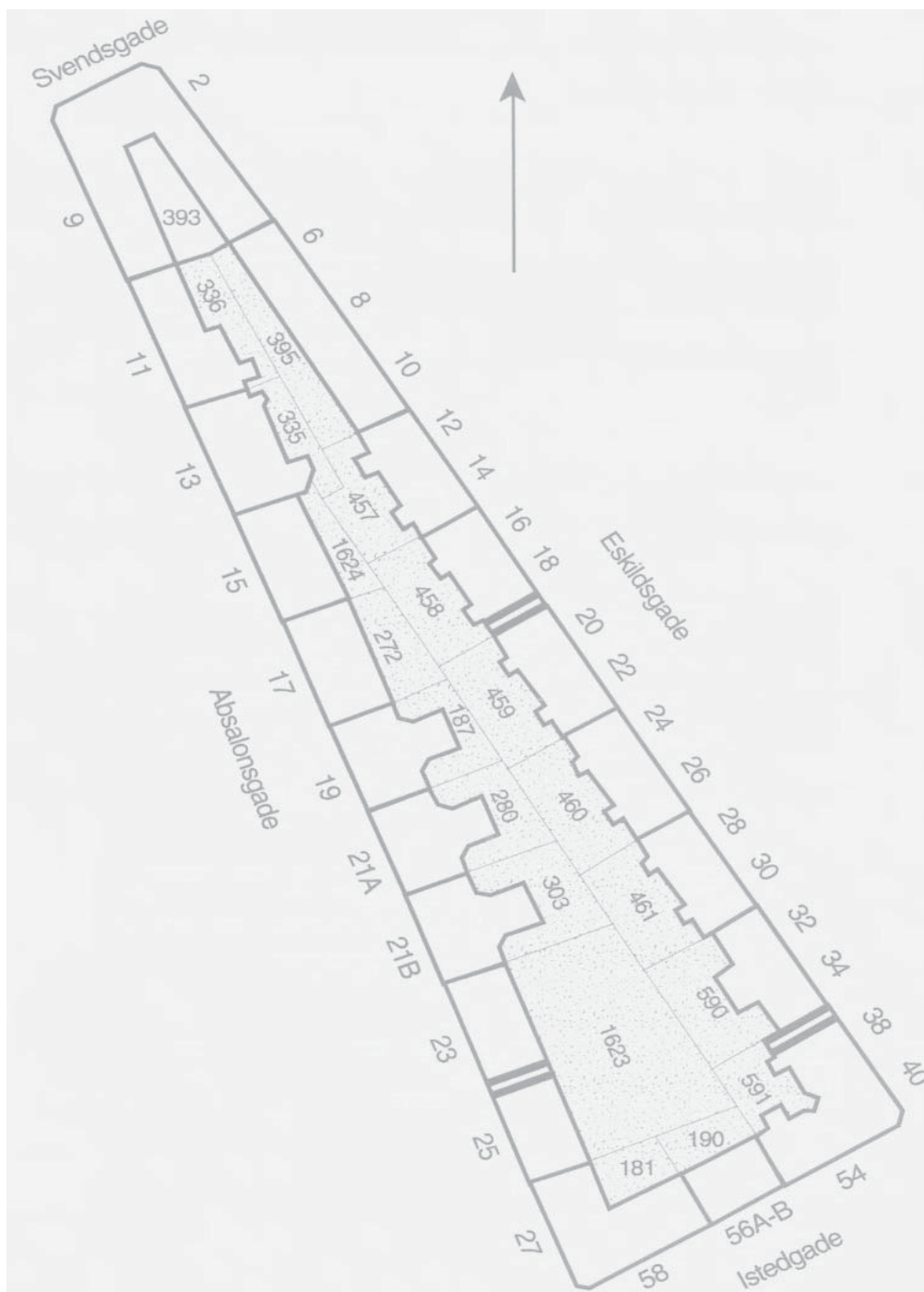
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Beboer- og ejerkommunikation

Workshop



Beboer- og ejerkommunikation

Workshop

Nils Lykke Sørensen
Stefan Christoffer Gottlieb

Titel	Beboer- og ejerkommunikation
Undertitel	Workshop
Serietitel	SBi 2007:12
Udgave	1. udgave
Udgivelsesår	2005
Forfattere	Nils Lykke Sørensen, Stefan Christoffer Gottlieb
Sprog	Dansk
Sidetæl	47
Litteratur- henvisninger	Side 45-47
Emneord	Kommunikation, brugerinddragelse, værdioplevelse, workshop
ISBN	978-87-563-1293-6
Tekstbehandling	Stefan Christoffer Gottlieb
Tegninger	Nils Lykke Sørensen og Stefan Christoffer Gottlieb
Omslag	Nils Lykke Sørensen
Udgiver	Statens Byggeforskningsinstitut, Dr. Neergaards Vej 15, DK-2970 Hørsholm E-post sbi@sb.dk www.sbi.dk

Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen: *SBi 2007:12: Beboer- og ejerkommunikation. Workshop. (2007)*

Indhold

Indhold.....	3
Forord.....	4
Indledning.....	5
Afgrænsning.....	7
1. Værdi og kvalitet.....	9
Hvad er arkitektonisk kvalitet?	9
2. Erfaringer med nye kommunikations- og samarbejdsformer	12
PPU.....	12
Habitat.....	14
NHS ProCure21 - Building Better Health.....	16
Opsummering af erfaringsgrundlag.....	19
3. Udvikling og afprøvning af ny workshopform	20
Workshoppen som kommunikationsform	20
Workshopforløbet i praksis	23
4. Erfaringer og indtryk fra afprøvningen.....	28
Beboerinterviewene	28
Karakteristik af beboernes værdier.....	29
Forholdet til de involverede parter	31
Oplevelse af forløbets rammer	34
Beboernes bygherrestatus.....	36
5. Konklusioner på forløbet	40
Workshopforløb og -ledelse.....	40
Afsluttende bemærkninger om workshopforløbet.....	42
Anbefalinger.....	44
Referencer.....	45

Forord

Når beboere inddrages i byggeprocessen kan der let opstå problemer i kommunikationen mellem den almindelige borger og byggefagets tekniske fagsprog, dets tegninger og beskrivelser. Et problem, der forstærkes ved at de professionelle byggefolk ikke udvælges efter deres evne til at kommunikere med beboerne, men efter deres tekniske eller håndværksmæssige kompetence.

Den eksisterende kommunikation sker ofte på teknikernes præmisser og uden en klar identifikation af beboernes værdikriterier, hvorfor der ikke sættes fokus på disse kriterier, eller etableres en egentlig værdistyring. I konsekvens heraf, følges der sjældent op på, om det gennemførte projekt har givet tilfredshed hos beboerne og de øvrige interessenter fx naboer, ejere eller myndigheder.

Udviklingen af værktøjet 'Beboer- og ejerkommunikation' er dels baseret på Byfornyelse Københavns forsøgsprojekt 'Beboere som bygherrer', og dels på erfaringer fra andre renoveringsprojekter nationalt og internationalt. Værktøjet går særlig tæt på demonstrationsprojektet i Eskildsgade-karréen på Vesterbro. Værktøjet skal ses i sammenhæng med værktøjet 'Den virtuelle prøvelejlighed' (Sørensen, 2004) men udvikles selvstændigt. Hvor kommunikationsredskabet er metodeorienteret er 'Den virtuelle prøvelejlighed' redskabsorienteret.

Statens Byggeforskningsinstitut
Afdelingen for Proces og Innovation
Juli 2007

Kim Haugbølle
Forskningschef

Indledning

Kommunikation mellem mennesker kan anskues fra mange vinkler. I dette projekt er fokus lagt på en vidensudvekslende kommunikation. Hvor en informerende kommunikationsform kan have karakter af en envejs kommunikation, vil den vidensudvekslende kommunikation kunne findes i diskussionen, eller i den lidt mere svævende form, samtalen.

En samtale kan være en kommunikationsform, hvor to eller flere parter ønsker at finde et fælles grundlag. I sine yderpunkter finder man i den ene ende den mere festprægede smalltalk-samtale, hvor det drejer sig om at finde ind til det fælles grundlag, hvorpå parterne kan bygge aftenen op omkring, og i den anden ende en mere målrettet (seriøs) samtale, hvor det drejer sig om at finde det fælles grundlag, hvorpå en handling eller beslutning tages, og at dette sker til begges tilfredshed. I begge tilfælde drejer det sig om at afdække det fælles værdigrundlag. Det er ikke denne rapports opgave at udrede værdibegrebet, idet dette ændres i såvel tid som sted, og hvad der har høj værdi hos et flertal i dag, kan gennem en stemning ændres radikalt, og selv om mennesker til tider er besat i jagten på at finde en universel gældende værdi, er det endnu ikke lykket. Derimod vil rapporten forsøge at angive en operationel ramme, indenfor hvilken parterne lettes i bestræbelsen på at udfolde og forstå hinandens værdier, for derved at kunne beslutte og iværksætte en handlingskæde.

I den byggesag hvor brugeren og den professionelle sidder overfor hinanden er udgangspunktet en ulighed, idet den ene part er specialist, og den anden part ofte er novice. Specialisten har derfor et dobbelt ansvar, idet de værdiønsker, der fremsættes af beboerne både skal søges imødekommet og skal have en vis almengyldighed indbygget. Eksempelvis kan én beboer have ønsket om sammensætning i sine farvevalg, der erfaringsmæssigt vil være mindre acceptabelt for eventuelle kommende beboere. Denne situation skal tackles af den professionelle repræsentant for byggesagen.

En indsnævring af opgaven er naturligvis, at handlingskæden skal ende med et renoveret byggeri, men i de fulgte forløb har det ikke altid været tydeligt at det netop har drejet sig om byggeri, hvorfor det må formodes at der ligger nogle mere almengyldige problemer i samtalskunsten - byggeri eller ej.

En parameter, der har betydning for værdiudredninger er netop når kun den ene part er specialist på området. Dette udgangspunkt kan i sig selv give meget forskellige resultater, eksempelvis kan en handlekraftig specialist forårsage, at byggeriet ender godt, men med en oplevelse af en dårligt forløb. Omvendt kan det byggede resultat ende med at få dårlige karakterer i en funktionel/fysisk vurdering samtidig med, at deltagerne har haft en god oplevelse af forløbet. Et fokus på tilfredsheden for forløbet er derfor ikke en automatisk garanti for et godt renoveringsprodukt.

Det er i specialistens interesse, at beboeren er tilfreds med resultatet, hvorfor det er specialistens opgave at sikre et godt forløb for herigennem at kvalitetssikre resultatet. Det betyder, at det er vigtigt med en overensstemmelse mellem beboerens forventninger og resultat samtidig med, at det er i overensstemmelse med specialistens viden og erfaring om 'den gode løsning.'

En god specialist vælges netop fordi vedkommende kan sin metier, og i byggeriet er det naturligvis gode byggefolk, der vælges. Viden om byggeri er imidlertid ikke det samme som viden om og beherskelse af kommunikation. I et byggeprojekt, hvor dialogen mellem specialisten og novicen skal sikre værdivalgene, er det vigtigt at såvel den byggefaglige som den kommunika-

tionsfaglige ekspertise er til stede. Balancen i valget mellem tekniske løsninger, økonomisk formåen, funktionelle og æstetiske valg opretholdes ved hjælp af kommunikation, og kunsten består i at få det hele vægtet af i forhold til hinanden, således at resultatet erkendes som en reel og oplevet forøgelse af værdien.

Formål

Projektets formål er at afprøve anderledes metoder til at håndtere kommunikationen mellem forskellige interessegrupper i forskellige faser af byggeriet. Vi vil i denne rapport særligt fokusere på beboerkommunikationen i planlægnings- og projekteringsfaserne. Ved inddragelse af beboerne er projektets idé, at den skabte værdi kan sikres bedre end hidtil. Derved sigter projektet på, at værdisiden kan forbedre produktiviteten.

Projektet skal udvikle et metodeorienteret værktøj, til at understøtte faciliteringen af processens kommunikation.

Målgruppe

Målgruppen er alle involverede parter, dog vil den professionelle byggepart være i fokus. En værdiudrednings indhold af forventninger, tilfredshed, teknisk og kommunikativ formåen kræver kompetencer, der ikke kan forventes at bringes i spil hos engangsbygherren, hvorfor værktøjet skal tage afsæt hos den professionelle part.

Fremgangsmåde

Projektet er gennemført i henhold til den generelle organisationsmodel for 'Projekt Værktøjskassen', og omhandler følgende elementer:

- Analyse af metode, hensigt og forventninger.
- Inddragelse af erfaringer fra andre nationale og internationale projekter, herunder 'Proces- og Produktudvikling' (PPB) og 'Habitat.'
- Valg af metode og værktøjer, herunder workshops og 'Den virtuelle prøvelejlighed.'
- Afprøvning i forbindelse med en renoveringssag.
- Evaluering og formidling.

Projektets bygger på observationer foretaget i projektet 'Beboere som bygherrer', idet dette projekt er udviklet sideløbende.

Afprøvning og parter

Projektet blev gennemført på fire renoveringssager med følgende tilknyttede sagsparter:

Tabel 1. Rådgivere i de forskellige sager.

Renoveringssag	Arkitekt	Ingeniør
Eskildsgade 16-18	AI gruppen	Niras
Eskildsgade 24-26	Frank Mali	Niras
Eskildsgade 28-30	Jan Hedin	Dominia
Eskildsgade 38-40/Istedgade 54	Bornebush	Carl Bro

Herudover blev der nedsat en beboerrådgiver, der skulle forestå opgaven med vejledning og rådgivning til beboerudvalgene. Rådgivningen af beboerudvalgene i ejendommene omfattede:

- Vejledning og rådgivning til beboerudvalgene i alle byggesagens faser.
- Rådgivning af teknisk karakter og som støttefunktion i forbindelse med beboerudvalgenes kommunikation med ejendommens tekniske rådgiver, Københavns kommune og BK.
- Aftaler med de fire beboerudvalg, om hvordan samarbejde skal forløbe.

Beboerrådgiveren for projektet var Arkitekt Jens Harrild, fra Byens Tegnestue ApS Arkitekter MAA og PAR.

Byfornyelse København medvirkede i projektet med sagsbehandlere og SBi (da. By og Byg) deltog som observant og havde endvidere ansvaret for udvikling og afprøvning af 'Den Virtuelle Prøvelejlighed', der redegøres for afslutningsvist i dette kapitel.

Afgrænsning

I henhold til projektets formål vedr. en facilitering af renoveringsprocessens kommunikation anlægges en betragtning, der peger mod at sikre klarhed i kommunikationen. Arbejdsgangen er at evaluere de initiativer beboerinddragelsen bygger på, og eventuelt foreslå erfaringsbaserede forbedringer, og endelig at se initiativerne i forhold til hinanden. To væsentlige initiativer i dette projekts brugerinddragelse er workshoppen og den virtuelle prøvelejlighed. Begge værktøjer vil her evalueres i forhold til deres potentiale som fremmede for dialogen.

Værdioplevelse

Dialogen og dets støtteredskaber er introduceret for at skabe en bedre værdi, og netop dette begreb er en vanskelig størrelse. Om et værktøj har virket fremmede for en dialog er en ting, men om den eventuelle bedre dialog har skabt mere værdi, er en anden. Hertil kommer spørgsmålet om værdien er reel eller oplevet, og om det med beboers og brugers øjne overhovedet er relevant at skelne herimellem, for hvis en værdiforøgelse opleves, er den for så vidt reel, uanset om den er målelig eller ej.

Generel værdi

En konflikt, der kan opstå i forbindelse med beboerinddragelse (når ejer og beboer ikke er sammenfaldende) er, at ejeren vil sikre, at den skabte værdi ikke er så personbundet, at det i værste fald kan minimere værdien ved en genudlejningssituation. Eksempelvis kan en beboer give udtryk for nogle farvevalg og materialesammensætninger, der ikke er *comme il faut*. Alene af denne årsag kan ejeren ønske at begrænse brugeren i sine valg, enten gennem et prædefineret antal valg, eller gennem en definition af værdiparametre. Hvor det første er operationelt i dialogen (om end det kræver en forberedende investering) er det sidste opskriften på noget uholdbart, alene fordi selve eksistensen af en definition fjerner behovet for en dialog.

Værdibegrebet er en endestation for ethvert værktøj, der søger at understøtte processen mod en bedre værdi. Det er derfor skønnet rimeligt at introducere begreberne med nogle generelle værdibetragtninger.

Beboeren

En beboer er i denne sammenhæng synonymt med 'en bruger' – altså en bruger af det beboede byggeri. Brugeren er sjældent professionel angående fremstillingen af de 'brugte' produkter, men kan eller vil desuagtet have en klar forestilling om de behov produktet skal opfylde. For byggeri, og for bolli-

gen er de behov ofte tæt knyttet til beboerens identitet (Bech-Danielsen og Gram-Hanssen 2004).

1. Værdi og kvalitet

Det er meget svært at definere, hvad der er smukt og hvad der er hæsligt idet det beror på subjektive vurderinger.

„Det nittende århundrede har været det hæsliges århundrede; vores bedsteforældre, vores forældre og vi selv har levet og lever i omgivelser så hæslige, som intet tidligere har været. Man skal blot betragte alt med nøgterne blikke; og når man så sammenligner alle genstande med dem fra tidligere tider, så når man til den overbevisning, at absolut intet af, hvad vore forældre og vi benytter, kan kaldes smukt, og alt dét, der alligevel ser pænt ud, plejer at stamme fra et tidligere århundrede. Betragter vi det indre af vores boliger, så gyser vi ved synet af det stads, vi kalder husgeråd.

Ingen stol, intet bord, ingen gryde, der blot i nogen grad kan tilfredsstille os; og den eneste grund til, at vi ikke går til i fortvivelse, er, at mennesket desværre, eller måske snarere heldigvis, vænner sig til alt. Betragter man selve boligerne, så har det billige spekulationsbyggeri, denne masseproduktion af værste slags, som et eneste tåleligt hus af en arkitekt intet kan stille noget op imod i sin ensomhed, skabt en type, hvor der vel ikke mere er noget tilbage af dét, man plejer at kalde byggekunst...” (Berlage, 1905).

I dette kapitel vil vi præsentere nogle af de aspekter, der kan ligge til grund for at vurdere et byggeris værdi og kvalitet.

Hvad er arkitektonisk kvalitet?

Professor Ark. Birgit Cold har i Nordisk Arkitekturforsk. No. 1-2 1989 foreslået følgende hypoteser:

”Kvalitet af et produkt opfattes gerne som et udtryk for, i hvilken grad produktets egenskaber og karakteristiske træk lever op til specificerede krav og ønsker”.

Manglen på kvalitet opleves når produktet:

1. uventet går i stykker eller bryder sammen
2. ældes grimt
3. kræver en indsats i brug som vi ikke kan eller vil yde
4. ærgrer os ved sit udtryk eller blotte eksistens
5. virker tilfældigt udformet og lidt gennemtænkt
6. er en dårlig efterligning
7. er prætentivt uden reelt indhold.

Kvalitet opleves når produktet

1. har lang levetid
2. ældes smukt
3. er enkelt og letfatteligt
4. glæder os ved udtryk eller blotte eksistens
5. virker gennemtænkt og gennemarbejdet

6. er originalt
7. har helhed i sit udtryk og indhold.

Det er alt sammen et spørgsmål om opdragelse og dannelse; så længe mennesket ikke lærer at skille det smukke fra det hæslige, vil det ikke leve med kunstværker. (Louis Comfort Tiffany)

I 'Evaluering af kvalitet i boligbebyggelser' (By- og Boligministeriet, 2000a) beskrives og defineres byggeriets kvalitetsbegreber i nedenstående tre begreber, der bygger på den romerske arkitekt Vitruvius' opfattelse:

- *Formkvalitet* vedrører oplevelsen af bebyggelsen i såvel detaljer som helhed, herunder bebyggelsens design, proportionering, udseende, farvesætning mv.
- *Funktionskvalitet* vedrører bebyggelsens og boligernes indretning og funktion. Fokus er her på, om eksempelvis boligerne er hensigtsmæssigt indrettet, og om de enkelte bygningsdele og installationer fungerer efter hensigten (fx vinduer, døre, afløb, ventilation og lys).
- *Byggetekniske kvalitet* omhandler holdbarhed af materialer, konstruktioner og installationer og deres evne til at modstå de påvirkninger de udsættes for ved daglig drift. (Byggeskadefondenes publikationer har mere uddybende forklaringer til kvalitetsbegrebet).

I målteknisk sammenhæng syntes formkvaliteten at være den vanskeligste tilgængelige.

Vitruvius

For at afgøre om noget er kvalitativt værdiskabende, læner vi os op ad teorier, der hæver sig over diskussionen om smag. I byggeri er det oplagt at forstå den romerske arkitekt og ingeniør Vitruvius, alene af den grund at hans teori om "god" arkitektur efter 2.000 år stadig anvendes (Vitruvius, Marcus Pollio).

Alle personer i byggeriet ved at gode bygninger bogstaveligt talt bygger på tre begreber. Det gode hus er godt bygget, det fungerer hensigtsmæssigt og det ser godt ud i såvel helheden som i detaljer. Vitruvius benytter andre begreber, der er lidt mere almengyldige, og som derved er lidt mere åbne for fortolkning.

I forståelsen af værdier er det imidlertid vigtigt at se disse "arkitekturens tre ben" i sammenhæng med udredning af Vitruvius fem fundamentale principper, hvor han bl.a. skriver: *'En side af økonomien er, når vi skal planlægge brugen af forskellige boligtyper, for almindelig hushold, for stor rigdom eller for statsmanden med en høj position. Et byhus kræver en anden konstruktionstype end et landhus.... Den korrekte form for økonomi må benyttes i forhold til bygherrens klasses tilhørsforhold.'* Vitruvius taler her om det passende i at husets form er i overensstemmelse med indhold og bygherrens status.

Form og indhold udspringer af holdbarhed (konstruktion) og brugbarhed (funktion) samt den overensstemmelse mellem de to begreber, der udgør en del af skønhedsbegrebet. Det passende kan her ses som et nøglebegreb der sætter kvalitetsbegrebet ind i et relativt univers, hvor intet er sandt i mere end i et historisk frossent øjeblik. Dette univers er under konstant ændring, og hvad der var 'passende' i går, er det ikke nødvendigvis i dag! Men, hvad der i enhver henseende var 'passende' i den tid bygningen blev opført, er en universel repræsentant for sin tid, og har chance for at opnå klassisk status.

Det passende sættes også i sammenhæng med bygherrens status. Der skal være sammenhæng mellem det byggede og bygherrens økonomi. I arkitektonisk kvalitetsbedømmelse er der derfor ikke forskel på et skur og et palads. Vi skal bare vide i relation til hvem bedømmelsen skal foretages.

Der ligger derfor et behov for at forstå sammenhæng mellem status, behov, formåen, konstruktions- og materialevalg og udførelsesopgave, som en rådgivende og en tolkende opgave, der ligger på linie med den formgivende og den udførende opgave. Rådgiverrollen er derved en professionel opgave, der skal binde bygherren sammen med byggeriet.

Vitruvius' begreber har overlevet fordi de er åbne for fortolkning. Det gør dem operationelle. Samtidig er Vitruvius' begrebsverden tilstrækkelig pragmatisk til at det skaber et forståelsesrum indenfor hvilken, vi kan navigere i samtaler og diskussioner vedr. arkitektonisk værdi. Dette forhold er afgørende for, at ånden i Vitruvius begreber stadig er levende.

2. Erfaringer med nye kommunikations- og samarbejdsformer

Som baggrund for dette projekt vil vi i dette kapitel gennemgå nogle af de erfaringer, der er gjort i andre danske projekter vedrørende nye kommunikations- og samarbejdsformer i byggeriet. Udgangspunktet for tages i erfaringerne fra gennemførelse af Erhvervs- og Byggestyrelsens program Proces og Produktudvikling i Byggeriet, PPB (se fx Bang, Bonke og Clausen, 2001).

Ifølge Clausen (2003, s. 108) kom PPB-programmet på dagsordenen i 1993 i forlængelse af, at en række af byggeriets organisationer, heriblandt Byggeriets Udviklingsråd og Foreningen af Rådgivende Ingeniører, over for Erhvervsfremmestyrelsen havde tilkendegivet, at der var et stort behov for erhvervsfremmende initiativer på byggeområdet. Programmets formål var blandt andet at fremme samarbejdet mellem, og den vertikale integration af, virksomhederne på byggeområdet (Erhvervsfremmestyrelsen, 1994).

Fire konsortier blev udvalgt til at deltage i programmet, herunder PPU og Habitat, der begge havde som erklærede målsætninger at udvikle og reorganisere byggeprocessen.

PPU

PPU-konsortiet var sammensat af Højgaard & Schultz A/S, Arkitektgruppen Aarhus K/S og Rambøll, Hannemann & Højlund A/S.

Udviklingsaktiviteterne var centreret om procesudvikling og reorganisering af byggeprocessen med særlig fokus på restrukturering af projekteringsprocessen. Overvejelser om prisdannelse og kommunikation indgik i projekteringen, mens udvikling og implementering af logistiksystem blev set som katalysator for et bedre samarbejde i udførelsesfasen (Clausen, 2003).

Målet var at udvikle et koncept for en restruktureret tværfaglig og -organisatorisk byggeproces med fælles videns- og ressourcebase. Inspireret af principperne i produktionskonceptet *Business Process Reengineering* (se fx Hammer, 1990; Hammer & Champy, 1993, Davenport, 1993, Davenport & Short, 1993) blev der arbejdet for at reducere de aktiviteter, som formodes ikke at tilføre byggeprocessen værdi.

3-fasemodellen

Kernen i udviklingsopgaven var etableringen af et nyt projekteringsforløb bestående af tre faser (PPU):

- Programprojekt
- Projektforslag
- Udførelsesprojekt

Projekteringsforløbet skulle baseres på et mere effektivt og integreret samarbejde mellem byggesagens parter. Dette skulle primært realiseres ved etablering af såkaldte procesenheder, der kan ses som:

"...en defineret del af et byggeri, der udgør et problemområde, som kan optimeres ved tværfaglig analyse, begyndende tidligt i sagsforløbet, med det formål at afdække og bearbejde mulige tværfaglige afhængighedsforhold i et sådant omfang, at modstridende målsætninger undgås." (Clausen, 2003, s. 183)

Procesenhedernes formål var med andre ord at strukturere og systematisere dialogen mellem byggesagens parter i projekteringsprocessen. Denne definition blev operationaliseret i en 3-faset projekteringsmodel, der dannede den overordnede ramme for projektparternes deltagelse i projekteringsforløbet.

3-fasemodellens formål var i flg. Clausen (Ibid., s. 184 ff.) at strukturere afklaringen af byggeprojektets økonomiske forhold allerede så tidligt i processen, at de "traditionelle sparerunder" kan undgås. Det tilsigtedes med andre ord, at opnå en realistisk/retvisende prissætning for at:

"... værne bygherren mod sparerunder og i stedet tilstræbe et realistisk projekt fra start, både hvad angår økonomi, byggeteknik, æstetik mv."
(Clausen, 2003, s. 184)

I forhold til traditionel projekteringspraksis blev underentreprenører, producenterne og leverandører inddraget i dialog med bygherre, arkitekt og ingeniører, idet dette i følge konsortiet indebærer de åbenlyse fordele, at førstnævntes viden om produktionsapparats muligheder og begrænsninger ville skabe grundlag for en tidligere og mere sikker afklaring af byggeprojektets økonomi.

Kommunikations- og læringsprocesser

Konsortiet indså allerede tidligt, at anvendelsen af 3-fasemodellen ville bryde afgørende med den hidtidige projekteringspraksis – også på det holdningsmæssige plan.

Udviklingen af et nyt samarbejde i projekteringsfasen indebar eksplicit en omstrukturering af projekteringsprocessens arbejdsopgaver og ændring af den traditionelle rolle- og ansvarsfordeling mellem projektets parter. Specielt ændringen i forhold til de vante rolle var problematisk. Clausen (Ibid., s. 187) beskriver, at den ønskede reorganisering af projekteringsprocessen og udviklingen af et vertikalt samarbejde ikke blot omhandlede etablering af strukturer og teknisk-administrative hjælpemidler, men mere var et spørgsmål om udvikling af retningslinier og ny praksis for parternes adfærd og indbyrdes relationer.

Således var der en ubalance mellem parterne, idet en af disse "kom til" at indtage en for dominerende rolle i forhold til de øvrige og ydermere varetog for mange ansvarsområder. Dette førte til en uheldig skævvridning af kompetencer og interesser, hvilket gav anledning til en ensidig fokusering på varetagelse af egne fremfor fælles interesser.

Arbejdet på konsortiet resulterede i udarbejdelsen af en håndbog, der fungerer som et middel til opsamling og fastholdelse af erfaringer fra forløbet (PPU-konsortiet, 1999). Håndbogen konkretiserer bl.a. bygherrerelationen og procedurerne for konsortieparternes samspil med fagentreprenører. Heri fremgår det, at bygherrerelationen kan/skal styrkes ved at sikre "en tydelig arkitekt", idet denne skal varetage kontakten mellem bygherre og udførende ved bygherremøder i projekteringsforløbet samt udrede og afklare bygherrens krav til det givne projekt.

I tilgift hertil blev to typer af procesaktiviteter gennemført, der begge havde stor indflydelse på byggesagens gennemførelse:

- Afholdelse af workshops og evalueringsmøder
- Tilknytning af proceskonsulent

Især afholdelse af workshops beskrives som en vigtig læringsanledning for konsortieparterne for i fællesskab at kunne reflektere og gøre status over det hidtidige forløb:

"Forberedelsen af workshoppen blev en mulighed for at afstemme den interne, fælles forståelse af PPU-konceptet og forventningerne til det videre samarbejde" (Clausen 2003, s. 192).

Anvendelse af en professionel proceskonsulent har endvidere været nyttig i forbindelse med at løse op på parternes låste roller og gamle fordomme og

lære aktørerne at se situationen ud fra en mere hensigtsmæssig synsvinkel (By- og Boligministeriet, 2000b, s. 19) og har dermed været en vigtigt skridt på vejen mod at udvikle det vertikale samarbejde i projekteringsforløbet.

Habitat

Habitat-konsortiet var organiseret som et aktieselskab bestående af NIRAS, J&B Byggeproduktion, Vilhelm Lauritzens Tegnestue, Semco, Cenergia, Landskab & Rum, Danogips, Glasuld, Dansk Eternit og Dansk Boligselskab (By- og Boligministeriet, 2000, s. 19).

Habitat havde som formål at afprøve en projekterings- og udførelsesstrategi, som er baseret på produktionsprincipper hentet fra den moderne fremstillingsindustri. En bygning skulle opdeles i tre delsystemer, hvis detailprojektering, produktion og montage skulle overlades til faste systemleverandører. Målet hermed var at forenkle design og fremstilling samt give en klar og enkel rækkefølge på byggepladsen.

Konsortiet ønskede endvidere at reorganisere byggeprocessen og styrke kommunikation, informations-/beslutningsstrukturer og samarbejdet med systemleverandører. Til forskel fra PPU-konsortiet ville Habitat også fokusere på slutbrugernes præferencer og værdiskabelse gennem afholdelse af bygherreworkshops (Bang, 2000).

Bygnings-, salgs- og byggekoncept

Habitat-konsortiet selv sidestiller deres tilgang til byggeriet med de bedste typehusfirmaer i 60'erne og 70'erne (Habitat, 1996, s. 3). Habitats forretning bygger på tre delkoncepter:

- Et bygningskoncept, hvor bygningen består af en stabiliserende, installationstæt kerne – *ryggen* og simple sidebygninger – *vingerne*.
- Et salgskoncept, hvor en tidssvarende kommunikation med køberen – med interaktivt 4D CAD systemer som værktøjer til visualisering, projektering, kalkulation og produktionsplanlægning – er sat i centrum.
- Et byggekoncept, hvor en fast og samarbejdet kreds af leverandører og håndværkere gennemfører fremstilling og montage under en dynamisk og aktiv byggeledelse.

I forhold til kommunikation og samarbejde vækker specielt salgs- og byggekonceptet interesse.

Salgskonceptet var baseret på, at køber (bygherre) direkte medvirker i udformningen af byggeriet - dvs. projektets designfase. Det centrale element i denne proces er et såkaldt 4D CAD-system – et visualiseringsværktøj, hvor bygningen og dens rum vises i 3D, og hvor byggeprocessens forløb vises som den fjerde dimension.

Ved hjælp af dette værktøj var det meningen, at konsortiets designer, i dialog med kunden, kunne opbygge en model af den ønskede bygning. Del-løsninger kunne vælges fra en systemdatabase, og kunden havde umiddelbart efter mulighed for at se løsningen visualiseret – og blive præsenteret for en foreløbig pris.

Byggekonceptet skulle være en naturlig videreførelse af salgskonceptets designværktøj. Som en konsekvens af den tilsligtede anvendelse af system-løsninger, skulle selve byggeprocessen kunne reduceres til en *montageproces*, hvor kun 5-7 faste virksomheder/samarbejdspartnere deltager.

4D CAD-modellen skulle udgøre koblingen mellem salgs- og byggekonceptet, som:

"...et vigtigt værktøj i byggeriets planlægning og styring, hvor såvel byggeleder som producenter, entreprenører og montører kan gennemspille byggeriet og dets logistik" (Habitat, 1996, s. 5).

En af CAD-systemets bagvedliggende databaser skulle således rumme alle specifikationer om det konkrete byggeri, og bruges af Habitats samarbejdspartnere i det videre forløb.

Kommunikations- og læringsprocesser

Der arbejdes i Habitat med kommunikation og samarbejde på flere organisatoriske niveauer. I byggekonceptet foregår samarbejdet mellem en lukket kreds af leverandører, producenter og konsortium, hvor udvikling og produktion af de præfabrikerede byggesystemer er den centrale aktivitet.

Salgskonceptet rummer derimod en ny opfattelse af salgs- og projekteringsprocessen i forhold til traditionel praksis. Det konkrete projekt skal således udvikles i tæt samarbejde med bygherren i en workshop afholdt over 3 eller 4 sessioner (Ibid., 1996).

Tabel 2. Workshops i designfasen.

Workshopfase	Indhold
Workshop 1	Afklaring af bygherrens principielle ønsker
Workshop 2	Fremvisning og bearbejdning af skitse-mæssige forslag med lejligheds-/boligplaner
Workshop 3	Fremvisning og justering af færdige, digitale model, der bruges i forbindelse med udregning af endelig pris, der afleveres til bygherren i prospektform

For så vidt angår bygningskonceptet og den egentlige udførelsesfase, indgår konsortiet aftaler med bygherren og projektudvikling og –styring. Hovedprincippet i udførelsen kan sidestilles med en fagentreprise, hvor Habitat entre-rer med rådgivere, leverandører og entreprenører og selv varetager byggeledelse og byggesagsadministration.

Det centrale i byggekonceptet er imidlertid ikke konsortium-bygherrerelationen, men derimod relationerne mellem Habitat og leverandører, producenter og udførende, der kredser om hhv. implementering af styringssystemer og kvalitetsudvikling.

Tabel 3. Fokusområder og aktiviteter i byggekonceptet.

Fokusområde	Aktiviteter	Beskrivelse
Styringssystem	Logistik	Tilpasning og introduktion af logistiksystemer fra <i>Byggelogistik</i> i udførelsen (By- og Boligministeriet, 1993, 1994).
	Totalplanlægning	Styringssystemer skal understøtte opsamling af data om forbrug og varigheder med henblik på at forbedre kalkulations- og planlægningsgrundlag.
	Elektronisk samhandel	Etablering af elektronisk samhandel mellem Habitat, leverandører, producenter, entreprenører, montører og byggepladsen omfattende prisindhentning, fakturering og afkald.
Kvalitetsudvikling	Erfaringstilbageføring og metodeudvikling	Opsamling af informationer om uforudsete hændelser. Systematisk tilbagemelding til producent- og leverandørled.
	Kvalitetscirkler	Fastholdelse af personer/håndværkere fra byggeri til byggeri. Introduktion af incitamentsordninger, der belønner forslag til forbedring af produkt eller produktivitet.

Især den systematiske tilbagemelding til producent- og leverandørled i forbindelse med rapportering af uforudsete hændelser rummer et stort potentiale i forhold til at knytte eller genbruge udførelsesfasens erfaringer direkte til byggekonceptet og dermed udviklingen af nye og mere fejlsikre produkter.

Et yderligere vigtigt element er Habitats opfølgning på kundetilfredsheden efter aflevering. Det beskrives således, at:

"...med det entydige produktansvar og det faste leverancesystem er der et stærkt incitament til at lære af de udførte byggerier – også af

kundens oplevelse af produktet og leveranceprocessen" (ATV, 1998, s. 14).

Det er bl.a. denne erfaringstilbageførsproces i dialogen mellem bygherre og leverancesystem, der skal understøtte det faste samarbejde mellem Habitat og systemleverandørerne.

Erfaringer og resultater fra Habitat og PPU

Som det fremgår af den ovenstående korte gennemgang af PPU og Habitat, er der store forskelle på de to konsortiers tilgange til kommunikation og samarbejde afspejlet i de gennemførte udviklingsopgaver og –aktiviteter, ligesom der er store forskelle på de høstede erfaringer.

I State-of-the-art rapporten "Virksomhedssamarbejde og byggepladssamarbejde" fra Projekt Hus' temagruppe 6 (By- og Boligministeriet, 2000) summeres de to konsortiers erfaringer og resultater som følger:

Tabel 4. Erfaringer fra gennemførelse af PPU og Habitat.

Konsortium	Centrale erfaringer og resultater
PPU	<ul style="list-style-type: none">– På organisatorisk plan kræves holdnings- og adfærdsbearbejdning med henblik på at fravige den vante organisering af byggeriet.– Der skal arbejdes konstruktivt med evalueringsmøder med alle parter efter sagernes faser og efter sagens afslutning.– Brugen af en professionel proceskonsulent til at løse op på parternes låste roller og gamle fordomme er meget givtigt, i forhold til at lære aktørerne at se situationen ud fra en mere hensigtsmæssig synsvinkel.– Det hævdes, at underentreprenørerne ved deres indflydelse i programfasen kan være med til, at den samlede pris bliver så rigtig, at bygherren vil udføre projektet.
Habitat	<ul style="list-style-type: none">– Der har ikke fundet de tilsigtede effekter sted. Bygherrens og rådgivernes indsats har i høj grad været som i traditionelle byggesager (se også Thomassen, 1999).

Årsagerne til at Habitat-projektet ikke har leveret de ønskede resultater er mange, men grundlæggende set kan der bl.a. peges på følgende forhold:

- Til trods for, at workshopkonceptet vurderes at være *"tilstrækkeligt fleksibelt til at favne såvel byggesager, der bliver til på grundlag af et veldefineret program[...]som mere dialogorienterede tilblivelsesprocesser"* er CAD-værktøjet ikke tilstrækkeligt sofistikeret, simpelt og brugervenligt (Erhvervsfremmestyrelsen, 2000b, s. 14).
- Manglende eksplicit formulering af bygherrerollen har medført, at samarbejdsrutinerne i praksis har været stort set uændrede (Erhvervsfremmestyrelsen, 2000a, 2001a).
- Der er af byggetekniske årsager foretaget gennemgribende modifikationer af bygningskonceptet, hvilket bl.a. har haft negativ indflydelse på såvel salgs- som byggekoncept - specielt i relation til *monteringstakten* (Erhvervsfremmestyrelsen, 2001b).

NHS ProCure21 - Building Better Health

Også internationalt har der været arbejdet med nye samarbejdsformer i byggeriet. Udviklingen begyndte i USA i slutningen af 1980'erne og har senere spredt sig til Europa, hvor primært Storbritannien har været foregangsland på området (By- og Boligministeriet, 2000, s. 29).

De publicerede udenlandske erfaringer omhandler primært problemstillinger centreret omkring den *professionelle* bygherres samarbejde med projekterende og udførende, mens litteratur og erfaringer omkring *beboere som bygherre* er mere sparsomme. De centrale britiske erfaringer stammer fra partnering arrangementer, som bl.a. involverer følgende bygherrer (Barlow et al., 1997, By- og Boligministeriet, 2000):

- BP (British Petrol)
- McDonald's
- NatWest Bank
- Safeway
- Selfridges

Nyere britiske erfaringer er bl.a. beskrevet i Gottlieb, Bang & Pedersen (2004), hvor det britiske sundhedsvæsen, National Health Services (NHS), under rammerne af programmet "NHS ProCure21 - Building Better Health", arbejder på at modernisere det engelske sundhedsvæsens ejendomme og faciliteter.

Om NHS og ProCure21

NHS har et årligt investeringsbudget på £1.2 mia., og det estimeres, at hele budgettet vil blive anvendt på projekter under ProCure21-programmet.

ProCure21 programmet hviler på fire hjørnesteene, der er blevet formuleret i et samarbejde mellem NHS og eksperter fra den offentlige såvel som private sektor samt forskningsinstitutioner. Målet er at fremme bedre kapitalanskaffelser i NHS ved blandt andet:

- at etablere partneringsprogrammer for sundhedsvæsenet gennem udviklingen af langsigtede rammeaftaler med den private sektor, der skal resultere i mere værdi for pengene og en bedre service for patienterne.
- at fremme kvaliteten af byggeriets design ved blandt andet at inddrage de udførende tættere i program- og projekteringsprocessen.
- at monitorere og udvikle produktiviteten gennem benchmarking.

Visionen er, at principperne og processerne i partneringspektet af NHS ProCure21 projektet på sigt vil muliggøre, at NHS kan arbejde i partnerskaber med aktører i den private sektor og herigennem etablere og vedligeholde et sundt og struktureret *procurement environment*.

Dette skal realiseres gennem etableringen af langsigtede rammeaftaler med en række udvalgte samarbejdspartnere *Principal Supply Chain Partners (PSCP)*. PSCP'er er teams af virksomheder (konsortier), der er dannet specifikt med henblik på at levere løsninger til sundhedsvæsenet. Disse partnere arbejder hver især på flerårige NHS-programmer.

Virksomheder, der ønsker at blive registeret som PSCP, skal gennemgå en prækvalifikationsproces, i hvilken bygherren vurderer kandidatens økonomiske og finansielle formåen samt kvaliteten af dennes tekniske ekspertise og organisatoriske kapabilitet (Woolliscroft, 2003; NHS Estates, 2003).

I udbud af byggeprojekter konkurrerer konsortierne kun mod hinanden på ikke-økonomiske forhold. Centrale parametre i denne forbindelse er organisatoriske og kulturelle forhold og en afvejning af, hvorvidt konsortiet kan løfte opgaven netop på det tidspunkt, hvor bygherren ønsker projektet gennemført.

Kommunikations- og læringsprocesser

Gennemførelsen af ProCure21-projekter hviler i udstrakt grad på principper fra partnering (se fx Gottlieb, Bang & Larsen, 2004; CIOB, 2003; Bertelsen, Davidsen & Pedersen, 2002; Black, Akintoye & Fitzgerald, 2000) og i lighed med PPU-konsortiets målsætninger, er en reorganisering af byggeprocessen et centralt element i ProCure21-programmet. Dette indebærer bl.a. en opblødning af virksomhedsskel og faggrænser, men også en bevægelse væk fra den traditionelle aftaleretlige organisering af byggeprocessen (Gottlieb, Bang & Larsen, 2004).

Som beskrevet ovenfor gælder dette også i forbindelse med bygherrens udbud af byggeopgaver og entrering af virksomheder. Erfaringer fra gennemførte partneringsager er, at bygherrens valg af samarbejdspartnere i højere grad styres af en vurdering af deres evne til at indgå helhjertet i partne-

ringprocessen med andre på baggrund af organisatoriske og kulturelle forhold snarere end rent økonomisk forhold (By- og Boligministeriet, 2001).

Med henblik på at fremme samarbejde og opbygning af en fælles kultur opfattes kommunikation og engagement som to af de vægtigste grundlæggende elementer (Ibid., 2001). Aktiviteter som teambuilding, fastlæggelse af incitamentsmodeller og konflikthåndtering med inddragelse af professionelle *facilitatorer* beskrives som virkemidler til at understøtte den ønskede udvikling.

I tilgift hertil spiller evalueringer og selvevalueringer en vigtig rolle i gennemførelsen af disse projekter. Selvevalueringer gennemføres undervejs i processen i henhold til en række *Key Performance Indicators (KPI)*, der anvendes både som benchmarking på de enkelte projekter og i forbindelse med en løbende, kontinuerlig måling af ProCure21-programmet.

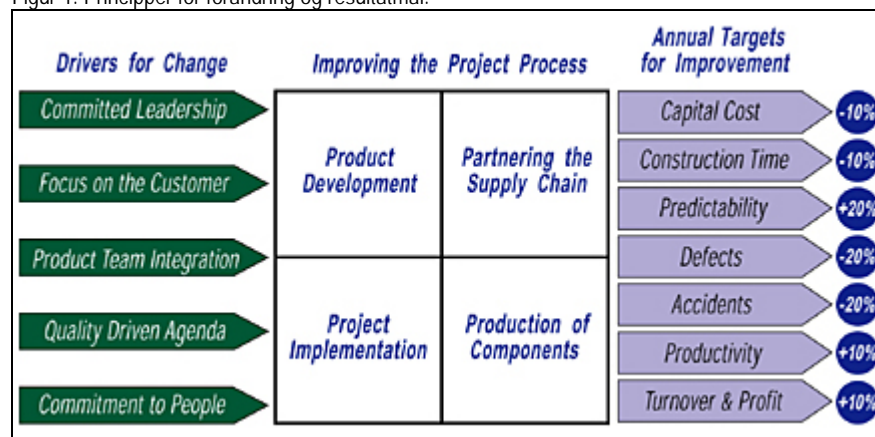
I tilgift til KPI-evalueringen, evalueres de enkelte projekter også i forhold til et *Design Champion Overview (DCO)* – et initiativ, der skal medvirke til at forbedre kvaliteten af bygningsdesign i den almene sektor. Det aktive element i denne forbindelse er bygherrens udnævnelse af en *Design Champion (DC)*, der har til opgave at sikre, at byggeriet gennemføres i henhold til de krav og ønsker, der er opstillet i rammeudbuddet (NHS, 2002).

Til dette formål anvendes et standardiseret evalueringsværktøj – *Achieving Excellence Design Evaluation Toolkit*, hvor selve evalueringen er tilrettelagt som en kombineret interview- og spørgeskemaundersøgelse med medvirken af projektets partnere – herunder bygherre og ikke mindst slutbrugere (Department of Health, 2002).

Erfaringer og resultater fra ProCure21

ProCure21-programmet udspringer af initiativet "Rethinking Construction" (Egan, 1998), og opererer derfor med de samme resultatomål, der er opstillet heri.

Figur 1. Principper for forandring og resultatomål.



Således sigtes der mod en årlig 10%-forbedring af produktivitet, profit, tidsforbrug og byggeomkostninger. I tilgift hertil vil programmet søge at leve op til den såkaldte *Lean Agenda* (dvs. de målsætninger, der indgår i Trimmet Byggeri) med særlig fokus på at eliminere "spild" i byggeprocessen.

Udover disse konkrete målsætninger forventes der gevinster i byggeprocessen som følge af:

- *Forbedret kvalitet* – gennem tættere samarbejde mellem aktørerne.
- *Standardisering* – gennem anvendelse industrielle produktionsmetoder og modulariseret byggeri.
- *Stabilitet, pålidelighed og ensartethed* i de ydelser PSCP'erne leverer.
- *Reducerede byggesagsadministrative omkostninger* gennem inddragelse af udførende i projekteringen.

- *Samdriftsfordele* som følge af PSCP'ernes udvidede service-/produktportefølje, der omfatter design, projektering og opførelse af byggerier samt efterfølgende drift og vedligeholdelse af faciliteter.

Opsummering af erfaringsgrundlag

Gennemgående for erfaringerne er, at samarbejde og kommunikation er afgørende for en god proces. Hvor det ikke fremgår direkte, ligger det implicit at den åbne kommunikation skal ligge tidligt i processen. Alternativet er, at misforståelser og en parts dominans på bekostning af en anden skævvrider processen, om ikke andet så dog i oplevelsen af procesforløbet.

Erfaringerne peger på værktøjer, som et middel til at få processen til at glide. Hvor 'Habitat' benytter et visualiseringsværktøj er de andre mere konceptuelle. Erfaringerne fra PPU peger på workshoppen som en vigtig læringsanledning og en professionel proceskonsulent som vigtigt bindeled mellem byggesagens parter. Erfaringerne fra NHS Procure21 peger på vigtige elementer som teambuilding og evaluering mellem byggesagens parter. Enslydende er imidlertid ønsket om at samles om den fælles opgave. Denne samling stiller imidlertid krav til at forstå de enkelte parters rolle. Hvor den professionelle parts rolle er mere eller mindre givet, er bygherrens rolle mere svævende – specielt når bygherren er en solitær størrelse.

3. Udvikling og afprøvning af ny workshopform

Det centrale element i udviklingen og afprøvningen af en ny kommunikations- og samarbejdsform var workshopformen. På basis af de tidligere nationale erfaringer med nye samarbejds- og kommunikationsformer, som er præsenteret tidligere i rapporten, blev der i forbindelse med projektet 'Beboere som bygherrer' udviklet en ny metode til gennemførelse af workshops for derigennem at forbedre kommunikationen mellem byggesagens parter med særligt fokus på beboeren. Vi vil i det følgende beskrive workshoppen som kommunikationsform.

Workshoppen som kommunikationsform

Den følgende præsentation af workshoppen som kommunikationsform bygger på materiale, der er publiceret i regi af Byggeriets Evaluerings Center (BEC, 2004, s. 23-29), idet den endelige afrapportering af dette projekt endnu ikke foreligger.

Værdiledelse gennem workshops

I BEC (2004) beskrives en generel metode til værdiledelse, der er resultatet af gennemførelsen af en række byggesager, med udvikling af værdiledelse på dagsordenen. Metoden har været benyttet og udviklet på forskelligartede byggesager med varierende størrelse og anvendelsesformål:

Tabel 5. Byggesager med afprøvning af værdiledelse gennem workshops.

-
- Almennyttigt boligbyggeri Thygesmindevej i Fredericia for Dansk Boligselskab. Habitat-konsortiet. Arkitekt Vilhelm Lauritzen. Ingeniør NIRAS. Entreprenør J&B Entrepriise.
 - Plejeboligbyggeri i Holme for Århus Kommune. Habitat-konsortiet. Arkitekt Vilhelm Lauritzen. Ingeniør NIRAS. Entreprenør J&B Entrepriise.
 - Alment boligbyggeri Thriegesvej i Herning for Lejerbo. Arkitekt Aarstiderne. Ingeniør Rambøll. Teamentreprenør SKANSKA. Værdiledelse Sven Bertelsen og Henrik Davidsen PKE-Consult samt NIRAS.
 - William Demant Kollegiet i Lyngby med 100 værelser opført i teamentrepriise for DUAB. Administrator DIS. Bygherrerådgiver Birch & Krogboe. Arkitekt Kant Arkitekter. Ingeniør NIRAS. Entreprenør NCC.
 - Byfornyelse Eskildsgade 24-26 under Projekt Værktøjskassen for Københavns Kommune. Omdannelse af ejendom med 14 boliger. Administrator Byfornyelse København. Arkitekt Frank Maali. Ingeniør NIRAS. Udbudt i tidlig fagentrepriise.
 - Byfornyelse Eskildsgade 16-18 under Projekt Værktøjskassen for Københavns kommune. Omdannelse af ejendom med 14 boliger. Administrator Byfornyelse København. Arkitekt Ai-Gruppen. Ingeniør NIRAS. Teamentreprenør B. Nyegaard Sørensen.
 - Zoologisk Museum i Svendborg for Svendborg Kommune og Museet. Total omdannelse og tilbygning til museet. Bygherrerådgiver og værdileder NIRAS. Arkitekt Arkitema. Ingeniør Birch & Krogboe. Teamentreprenør J&B Entrepriise.
 - Byfornyelse Ordrup Jagtvej 4-8 i Gentofte for Gentofte kommune. Boligforbedring af ejendom med 96 lejligheder. Byfornylseskonsulent Byfornyelse Danmark. Bygherrerådgiver og værdileder NIRAS. Arkitekt NOVA 5. Ingeniør Wissenberg. Entreprenør endnu ikke fundet.
 - 32 almennyttige boliger i Skjern for Boligselskabet Fruehøjgaard. Arkitekt A-2 Tegnestuen. Ingeniør NIRAS. Entreprenør SKANSKA.
-

Flere af projektsresultaterne har udgjort en del af grundlaget for den ændrede byggeproces, som er beskrevet i publikationen 'Bygherren som forandrings-agent' (August 2002) og i HABITAT-Håndbogen (2001). Her deles byggeprocessen op i tre overordnede faser:

- Kravspecificeringsfasen, hvor den kommende bygherre gør sig sine helt overordnede overvejelser om rammerne for det forestående byggeri, herunder økonomi, overordnede funktionskrav og organisering m.v.
- Konceptfasen, hvor selve projektets værdigrundlag specificeres, og hvor bygherren så at sige er kunde og med til at forme byggeriet, og sikre sig, at det endelige projektforslag er det mest værdifulde i forhold til rammerne. Konceptfasen afsluttes med en endelig kontrahering omkring udførelsen af byggeriet.
- Konstruktionsfasen hvor byggeriet produceres. Fasen består både af færdigprojektering og udførelse. Bygherrens rolle er her mere køberrollen, hvor han blot skal sikre sig, at han får, hvad han bestilte.

Med udgangspunkt i disse tre faser redegøres dernæst for indholdet af værdiledelse.

Værdiledelse

Værdiledelse har ifølge BEC (2003) til formål at:

- skabe en ny værdibaseret samarbejdsform.
- inddrage så mange interessenter og kompetencer som muligt så tidligt som muligt, og gennemføre et struktureret workshopforløb som det fælles kommunikations- og beslutningsforum. Her tales om alle interessenter, også myndighederne og alle kompetencer, også håndværkerkompetencer.
- etablere et værdigrundlag for projektet.
- værdistyre op imod værdigrundlaget ved at måle kundetilfredshed.
- sikre medejerskab til løsninger.
- sikre en struktureret gennemgang af værdispektret.

Dette er en proces, der indebærer gennemførelse af en række workshops imellem de involverede samarbejdsparter. Workshopforløbet foregår i den kreative fase og afsluttes typisk med et prissat projektforslag, der i så stor udstrækning som muligt søger at udfylde projektets værdigrundlag.

Workshopforløbet virker ved at samle alle parter omkring bordet på samme tid i modsætning til den traditionelle byggeproces, hvor parterne mødes i et sekventielt forløb i fora, hvor typisk kun nogle af parterne er repræsenteret (se også Gottlieb og Bertelsen, 2005).

Det værdibaserede workshopforløb

Den workshopform, der har været afprøvet følger nedenstående forløb:

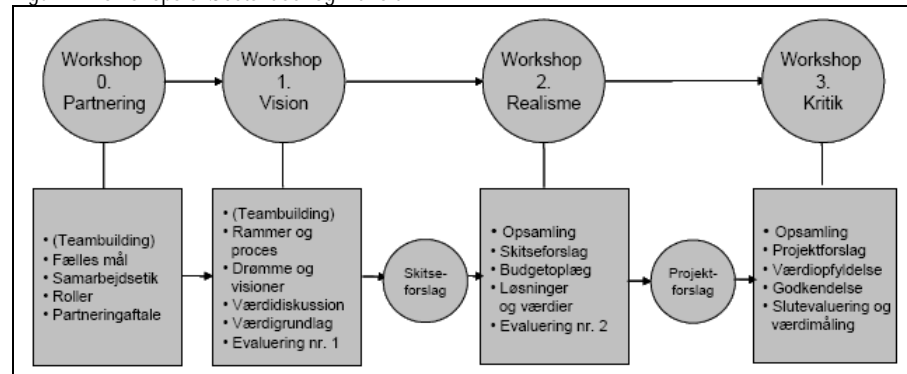
- Den visionære fase.
- Den realistiske fase.
- Den kritiske fase.

Ifølge BEC (2003) afholdes i hver af ovenstående mentale faser det antal workshop, der er nødvendige for at 'komme igennem' indholdet og opnå enighed. Antallet af workshop afhænger af sagens omfang og kompleksitet, og vil typisk variere fra 3-5 workshops.

Det beskrives endvidere, at der afhængig af byggesagen og parternes forhåndskendskab kan gennemføres en indledende workshop 0 'Partnering', hvor parterne fx lærer hinanden at kende, bliver enige om samarbejdets etik, opstiller fælles mål, etablerer konfliktløsningsmodeller og afslutter med formuleringen af en partneringaftale.

Workshopforløbet styres af en procesfacilitator (i nærværende projekt NIRAS), som sørger for, at de helt basale kommunikationsregler overholdes, og som guider gruppen igennem værdispektret og de forskellige faser. Workshopforløbet er illustreret i figuren nedenfor:

Figur 2. Workshopsforløbets faser og indhold.



Indholdet af de forskellige faser og aktiviteter gennemgås kort i det efterfølgende.

I den visionære fase tales der ind til projektdeltagernes visioner og drømme til projektet – adskilt fra eventuelle begrænsede rammer, som principielt først kommer på banen i næste fase. Dette sikrer, at visionerne ikke forstyrres af, at man på forhånd har bortdømt ideer som urealistiske. Et forhold, der er særdeles væsentligt i værdioptimeringen.

I visionsfasen gennemgås og drøftes byggeriets værdiparametre i et struktureret forløb omkring seks byggeværdier:

- Skønhed (æstetisk m.v.).
- Nytte (funktion m.v.).
- Holdbarhed (levetid, driftsforhold, totaløkonomi m.v.).
- Omgivelserne/passende (myndigheder, naboer m.v.).
- Miljørigtighed (miljømål, virkemidler, målopfyldelse, arbejdsmiljø, indeklima m.v.).
- Bygbarhed (gode byggbare løsninger, tilpasning til produktionsapparatet m.v.).

Den klassiske definition af arkitektur, som beskrevet i kapitel 1, er indeholdt i de nævnte overordnede værdier og blot suppleret med de "nye" værdier miljørigtighed og bygbarhed.

Det afgørende vigtige ved at gennemføre en guidning igennem værdispektret er, at kunden (og for den sags skyld også de professionelle aktører) får en så objektiv forståelse og tilegnelse af hele værdispektret som muligt. Det bliver altså ikke et mere eller mindre "tilfældigt" værdispektrum fra en af de professionelle aktører, der kommer til at bestemme projektets værdier.

På baggrund af værdigennemgangen nedskrives projektets værdigrundlag. Værdigrundlaget afspejler så at sige deltagernes visioner og forventninger til projektet, og det benyttes i hele det efterfølgende projektforslag som værdistyringsgrundlag. Det vil sige, at projektet skal holdes op imod værdigrundlaget, som søges opfyldt, så godt det er muligt. Typisk afsluttes visionsworkshoppen med en drøftelse af prioriteringer af værdier. Hvilke værdier prioriterer man opfyldt før andre?

Imellem visions- og realismeworkshoppen udformer det professionelle byggeteam et skitsegrundlag med mange alternativer, som fremlægges som udgangspunkt for realismeworkshoppen. Her holdes skitserne op imod projektrammerne i form af økonomi, myndighedsforhold m.v. Realismeworkshoppen ender op med en vurdering af skitsernes opfyldelse af værdigrundlaget, og det besluttet hvilke forslag, der giver mest værdi. Det er som grundlæggende princip altid det/de mest værdifulde forslag, der arbejdes videre med.

Disse danner udgangspunkt for det professionelle byggeteams udformning af et forslag til prissat projektforslag, som fremlægges på den afsluttende kritikworkshop, der, som navnet siger, detaljeret gennemgår projektforslaget ud fra værdigrundlaget. Der redegøres for, hvilke værdier forslaget opfylder, og hvilke der enten kun delvist eller slet ikke er opfyldt. Kritikfasen er vigtig, fordi den giver deltagerne tid til refleksion over, om det nu også er det mest værdifulde projekt, man er nået frem til – her sikres ejerskabet til løsningerne.

Workshopforløbet i praksis

Som udgangspunkt for beboerkommunikationen blev der afholdt en række workshops, på hvilke beboerne blev konfronteret med arkitektens skitseforslag. I forbindelse med workshopforløbene blev der benyttet en rumlig virtuel prøvelejlighed. Den tekniske udvikling af sagen findes beskrevet i rapporten 'Den virtuelle prøvelejlighed' (Sørensen, 2004). Følgende workshops blev afholdt:

Tabel 6. Afholdte workshops i Eskildsgade-projektet

Workshop - Mentale faser	Dato	Digitalt indhold
1 Drøm og vision	Juni 2002	Fremlæggelse af 3D og dets potentiale
2 Realisme	August 2002	Første skitser og modelforslag
3 Realisme	Oktober 2002	Anden omgang med skitser og modeller
4 Prissat projektforslag	Januar 2003	Ingen fremlæggelse

Resultater fra gennemførelse af workshopforløbet er sammenfattet i nedenstående oversigt i forhold til emner.

Tabel 7. Resultater fra gennemførelse af Eskildsgade-projektet.

Emne	Resultater og erfaringer
3D-Model	Den virtuelle prøvelejlighed blev vist, men ikke benyttet efter hensigten. Modellen blev opfattet som et passivt præsentationsmedie med det formål at give projektforslag med bedre realisme end traditionelle skitseforslag.
Workshops	Digitale billeder blev kun fremvist som projektorbilleder ved workshop-afslutninger. Mødeleder deltog ikke i beboernes diskussioner.
Samarbejdsproces	Der var ingen dialog og samarbejde mellem arkitekt og programmør i forbindelse med modellering af skitseforslag. Arkitekten benyttede ikke den digitale model. Arkitekten deltog ikke i diskussionen med beboere vedr. projektforslag. Beboernes syn på digitalbillederne var mere af teknisk end indholdsmæssig karakter.

Resultatet af værktøjsudviklingen og -afprøvningen i Vedbækgade-projektet er sammenfattet i nedenstående oversigt:

Tabel 8. Resultater fra gennemførelse af Vedbækgade-projektet.

Emne	Resultater og erfaringer
3D-Model	<p>3D-modellen blev fremvist som stillbilleder, idet:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kvaliteten af en interaktiv afvikling ikke kunne garanteres i en tilstrækkelig god kvalitet – den interaktive model ønskedes sat i sammenhæng med en mere dybdegående historiefortælling – ressourcer til udvikling af rutiner, der optimerede konverteringen af 2D-skitser til 3D-model blev prioriteret <p>3D-modellen havde kun indflydelse på udformningen af skitseforslag i forbindelse med første workshop.</p> <p>Den endelige interaktive model var ikke tilgængelig i beslutningsfasen, hvorfor det interaktive resultat ikke har haft indflydelse på byggesagens gennemførelse.</p>
Workshops	<p>Stillbilleder blev brugt til at understøtte dialogen mellem rådgiver/arkitekt og beboere på første workshop og indgik direkte i beboernes påpejning af alternativer.</p>
Samarbejdsproces	<p>Modelbillederne blev, som tiltænkt, anvendt som grundlag for diskussioner om arkitektoniske løsningsforslag beboere og arkitekt imellem – fremfor som passivt præsentationsmedie.</p>

Vi erfarede derudover at:

- den digitale model skal være tilstede i beslutningsøjeblikket
- der er vist en meget kort vej fra traditionel 2D digital skitseforslag til en 3D-model
- abstraktionerne på modellerne skal være høj – ambitionen om fotorealisme skal undlades
- digitale 2D skitseforslag skal tegnes i en simpel og sigende lagstruktur
- 3D-modellen skal benyttes som primær informationskilde i diskussionerne om rumdisponering
- stillbilleder er tilstrækkelige med henblik på at vise ethvert projekts hovedide og dermed tilstrækkelig til første møde med beboere/brugere.

Workshopformen i forbindelse med Den virtuelle prøvejlighed

I Eskildsgade 16-18 blev brugen af værktøjet planlagt til at indgå i den reelle beslutningsproces. Den virtuelle prøvejlighed skulle være det diskussionsgrundlag hvorpå workshop forløbene blev baseret. Dette kom imidlertid ikke til at fungere af to årsager.

For det første er det vigtigt at de tekniske data, hvormed præsentationsmaterialet skabes, er indlejret i en velstruktureret proces. Årsagen hertil er ganske simpel, idet de beslutninger workshoppen tager hurtigt skal udmøntes i en ny opdateret digital model. Dette kan bedst lade sig gøre, hvis den person med ansvar for skitsematerialet (som reglen arkitekten), selv har ansvaret for modelleringsarbejdet. Som det næstbedste, hvilket var planen i Eskildsgade projektet, skulle arkitekten levere opdateret data i god tid (helst 48 timer) inden en ny workshop.

Da arkitekten i Eskildsgade 16-18 ikke kunne levere data digitalt, var netop dette projekt ikke specielt velvalgt. Data blev leveret som papirudgave, sendt med almindelig post, hvilket generelt skar mindst 1 dag af digitaliseringsarbejdet. I denne analoge form var det derfor nødvendigt at digitalisere den traditionelle skitse inden den digitale modelleringsproces kunne igangsættes. Dette satte yderligere processen i stå. At arkitekten desuden kunne levere flere forskellige skitseforslag til samme workshop, gjorde hele ideen om udviklingen af én interaktiv model til skamme.

Med andre ord kunne processen i Eskildsgade ikke gennemføres som planlagt, hvorfor det ikke er fundet nødvendigt at evaluere yderligere herpå (se eventuelt for yderligere information i „Den virtuelle prøvejlighed“ side

26-27). Essensen i projektet blev udviklingen af en mere raffineret teknik, end hidtil benyttet, og kom først beboere til gode i Vedbækgade-projektet.

For det andet var workshop lederen ikke opmærksom på at den virtuelle prøvelejlighed skulle være en aktiv model, hvorfor denne blev præsenteret som en visualisering af allerede eksisterende projektforslag (bare set på en anden måde).

Med baggrund i erfaringerne fra Eskildsgade er det muligt at konkludere at værktøjet ikke kan implementeres i en beboerdialog, med mindre det er indtænkt, benyttet og forstået af alle professionelle parter i processen.

På trods af problemerne tog beboerne godt imod 3D modellen, som nedenstående notat viser.

Tabel 9. Internt notat vedr. visualisering.

AB Vedbækgade 3-7. Oktober 2003

I forbindelse med afholdelse af individuelle opgangsmøder for AB Vedbækgade 3-7, tirsdag den 18 oktober, onsdag d. 19. oktober og torsdag d. 20 oktober var et af punkterne, ud over valg af materialer i de enkelte lejligheder også en introduktion til det af By og Byg's udførte visualiseringsprogram.

Hvert af opgangsmøderne blev startet med en introduktion af det udarbejdede program. Denne instruktion blev givet af Helle Frey Jensen fra O. Abildhauge A/S.

På de enkelte opgangsmøder blev der udfoldet stor aktivitet på den computer som var installeret med programmet til lejligheden.

Samtlige beboere fandt det yderst spændende at gå rundt i deres fremtidige lejlighed. I forbindelse med valg af materialer til både køkken og bad var der selvfølgelig flere forslag fremme. Her kunne det have været godt hvis det havde været muligt at "flytte" lidt rundt på specielt køkkenelementerne, dette kunne måske udvikles til næste ejendom.

Da aktiviteterne ved den opstillede computer ikke ville ende, fik samtlige beboere en CD med programmet med hjem. Dette fandt alle yderst positivt. Jeg er af den overbevisning at næsten alle beboere efterfølgende har prøvet programmet på deres hjemme pc'er.

Som rådgiver kan jeg sige at oplevelsen med at fremvise programmet og opleve beboernes efterfølgende reaktion på rundturen i deres egen lejlighed var positiv.

Jeg kan kun beklage at vi først, så sent i forløbet har fået samtlige andelshavere i tale.

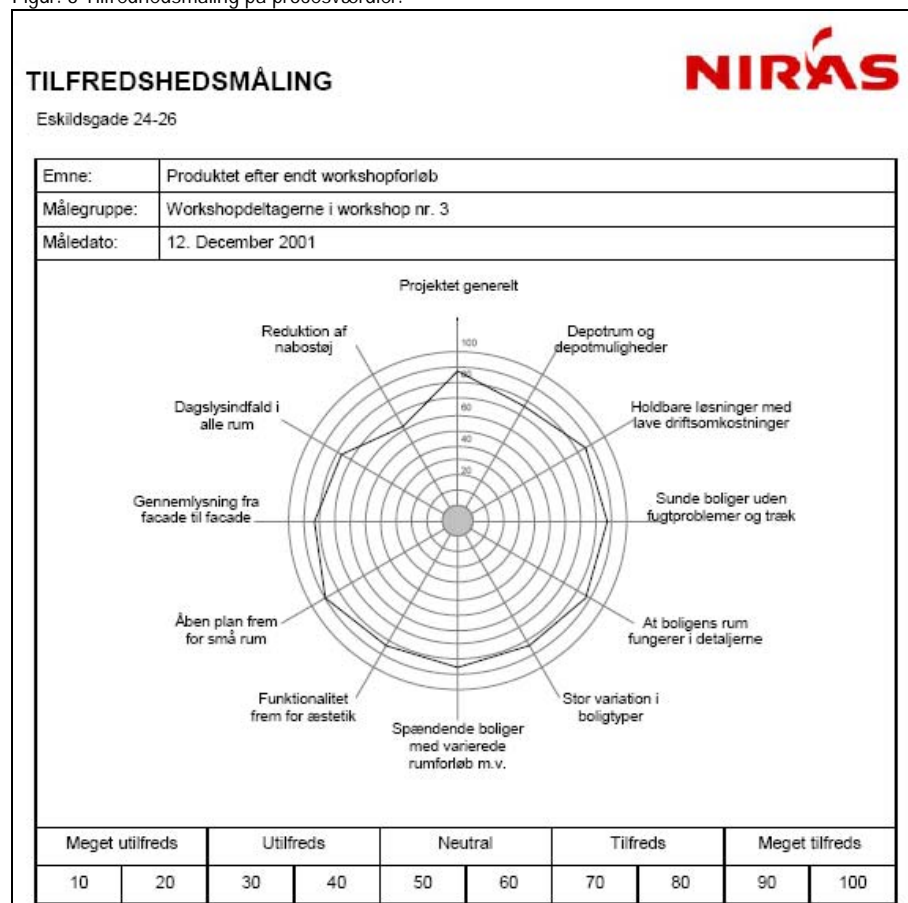
29. oktober 2003

Kundetilfredshedsundersøgelser

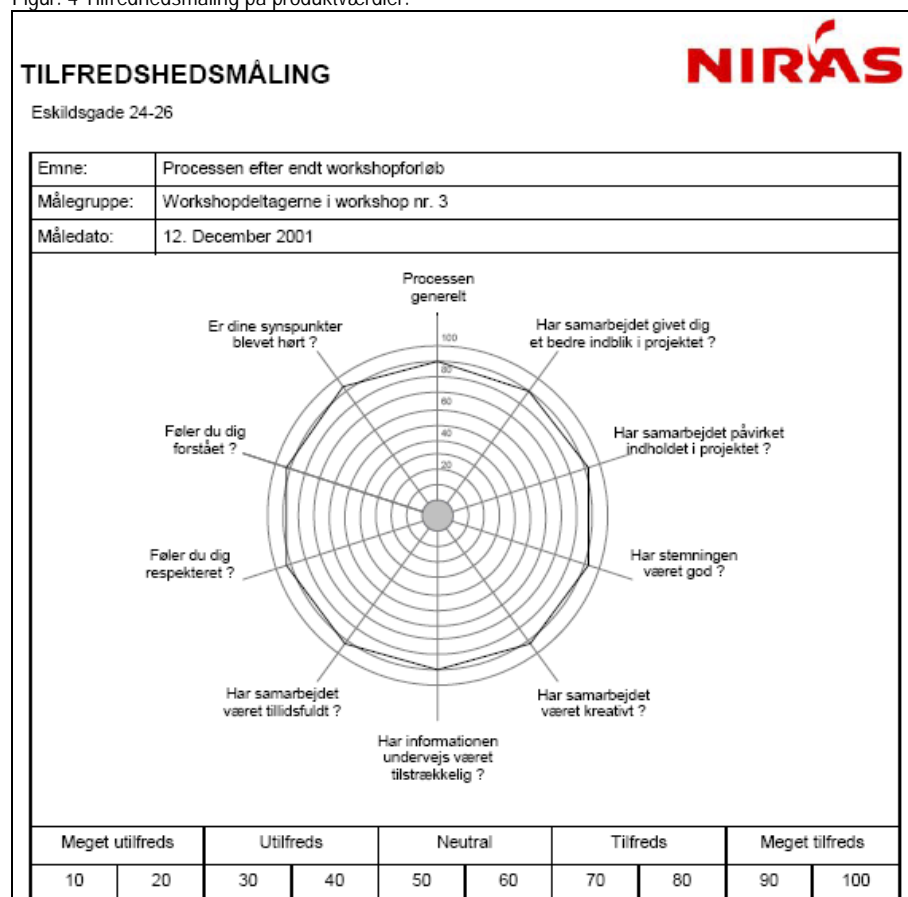
Som et element i projektets gennemførelse skulle, som redegjort for tidligere, også gennemføres en kundetilfredshedsundersøgelse. NIRAS, der havde ansvaret for workshopforløbet, gennemførte denne undersøgelse.

Tilfredshedsundersøgelserne, som præsenteres efterfølgende, er publiceret i regi af Byggeriets Evaluerings Center. Værdierne er sat op over for hinanden efter principperne i den engelske Key Performance Indicator metode.

Figur. 3 Tilfredhedsmåling på procesværdier.



Figur. 4 Tilfredhedsmåling på produktværdier.



Som det fremgår af ovenstående målinger, synes der at være udbredt tilfredshed både med produktet men især med den proces, der har ligget til grund for renoveringen. Det er således påfaldende, at respondenterne tilfredshed har ligget på 90 (svarende til meget tilfreds) på samtlige adspurgte punkter.

På produktsiden er det kun hvad angår 'reduktion af nabostøj' og til dels 'dagslysindfald i alle rum', der ikke har opnået en score svarende til tilfreds eller meget tilfreds.

Det konkluderes da også af Anders Kirk Christoffersen fra NIRAS (BEC, 2003), at workshopforløbet sikrer:

- At der hele tiden arbejdes hen imod værdimaksimering i et objektivt værdiforum med kundens værdier i centrum.
- At projektværdien hele tiden måles op imod værdigrundlaget – der værdistyles.
- En værdistyring der fortsættes også i konstruktionsfasen under produktionen.
- At alle aktører tager ejerskab til løsningerne.
- At der etableres en fælles kommunikationsplatform.
- At der skabes et fælles og meget stærkt beslutningsforum.
- At der skabes et fælles og meget kompetent fagligt forum.
- At der skabes en god samarbejdskultur og et godt kendskab til hinanden.
- At konflikter løses med det samme.
- At værdiledelsen også medfører en forbedret projektledelse formentlig grundet den forbedrede og samtidige kommunikation, etableringen af beslutningsforumet i workshoppen og ejerskabet til løsningerne. Ressourceforbruget kan (men behøver ikke) være større i starten af projektet, men reduceres betydeligt senere.
- At den videre produktion bliver gennemført på et mere sikkert grundlag, hvilket reducerer ressourceforbruget i de senere faser, fordi der ikke skal laves om hele tiden.
- At de foreslåede løsninger er tilpasset det produktionsapparat, de møder i udførelsen.

Samlet set vurderes det, at baseret på erfaringerne fra de efterhånden ganske mange sager af forskellig art, må den værdibaserede tilgang til projektkonciperingen – siges at have været en stor succes. På alle projekter er der oplevet stor kundetilfredshed, og subjektivt vurderet ud fra resultaterne – både på proces- og produktværdierne – har værditilgangen givet en værditilvækst.

I efterfølgende kapitel undersøges de forskellige parterers erfaringer og indtryk fra forsøget mere detaljeret.

4. Erfaringer og indtryk fra afprøvningen

I projektet har der tegnet sig tre grupper af beboere: de meget aktive, en midtergruppe og de tavse. De meget aktive har været de beboere, der har deltaget i så godt som alle møder, besvaret forespørgsler, indsendt egne forslag mv. Midtergruppen har deltaget i nogle møder, men ageret mere observerede end aktive, og endelig er der de tavse, som ikke har været synlige. Denne gruppe har som forventet udgjort et flertal.

Beboerdeltagelsen har været på gennemsnitligt 3 til 4 personer pr. ejendom, hvoraf 1 til 2 kan betegnes som meget aktive. Det er disse personer, der har været målgruppe for interviewene, der derfor ikke kan siges at være repræsentative for beboerne som helhed. Det billede af beboernes tilfredshed, der tegnes i interviewene, er ikke samstemmende med det billede, der tegnes i workshopen. Dette forhold skyldes både personkredsen, men også de forskellige roller beboerne sættes i. I interviewene kan beboernes interesse i renoveringen eksempelvis ikke udledes som værende sammenhængende med en mulig økonomisk gevinst, hvilket ikke stemmer overens med det billede, der opstår på workshopen, når „kampen“ om nogle givne løsninger argumenteres som en langsigtet økonomisk fordel.

Beboerinterviewene

I programmet for evaluering af „Beboer som bygherrer - Eskildsgade“ skrives følgende:

"Formålet med interviewene har været at afdække om beboerne i denne fase udfylder rollen som bygherre. Det vil sige at få opbygget den rette kompetence og tildelt råderum til at medvirke til eksempelvis udformningen af lejlighedssammenlægninger, materialevalg, planudformninger af lejligheder mv."

Der er derfor gennemført interview med beboerne inden genhusningen. Disse er gennemført uden anden deltagelse end respondent og interviewere. Interviewene er gennemført med de mest aktive beboere på workshop og beboermøder, og der blev valgt én person fra hver ejendom. Det overordnede formål med interviewene har været at afdække:

- Hvad kendetegner beboernes værdisæt?
- Hvad er beboernes oplevelse af byggesagens forløb?

Der er planlagt interviews efter tilbageflytningen af sammen boere med det mål at afdække:

- Tilfredshedsniveauet
- Hvad i processen der har skabt det opnåede niveau?
- Er værdisættet ændret undervejs?

De 2 + 3 hovedmål blev tilrettelagt i projektets startfase, men allerede inden anden interviewrunde (inden genhusningen) stod det klart, at svarene på de sidst opsatte mål „om værdisættet var ændret“ for de fleste ville være bekræftende, hvorfor dette mål er ændret til „hvad har forårsaget værdiændringen“. Interviewene blev afviklet med fokus på værdibegreber i forhold til:

- Byggesagens generelle forløb
- De i forløbet involverede personer og deres roller
- Beboerne som bygherre

Indenfor de tre områder er følgende hovedmål forsøgt indkredset:

Tabel 10. Indkredsning af hovedmål i forhold til indkredsning af værdier.

Byggesagen	Personer	Værdier
En generel beskrivelse af byggesagens forløb.	Om beboere indbyrdes har haft sammenfaldende eller uforenelige kvalitetsforståelser.	Generelle værdier: En beskrivelse af henholdsvis en god og en dårlig boligkvalitet.
Niveauet af den professionelle information.	Forhold til sagsbehandlere, myndigheder, rådgivere, beboerrådgivere samt andre beboere og beboerrepræsentanter.	En stillingtagen til god kontra dårlig smag.
En specifik beskrivelse af den enkelte boligsag	Dette forhold skulle vise sig nødvendigt at udbygge med en forståelse af om den enkelte beboer havde et reelt billede af ansvarsforholdet for de professionelle parter.	En beskrivelse af et godt boligkvarter. Specifikke værdier: Interviewet forsøgte at finde ind til respondenternes mening om baggrunden for egne værdisæt, og om byggesagens indflydelse på eventuelle ændringer heraf. En beskrivelse af hvad respondenterne forventer at flytte tilbage til.

Til understøttelse af forløbet blev beboerne opfordret til at føre en logbog over forløbet. Denne opfordring blev imidlertid ikke fulgt af beboerne.

Karakteristik af beboernes værdier

Indledningsvist gennemgås beboernes værdisæt. Svarene fra beboerne er samlet under en række overskrifter, der har udgjort rammen for interviewene.

Kvarterets betydning

Generelt gives der i interviewene udtryk for, at kvarteret er en væsentlig (den væsentligste) årsag til, at folk ønsker at blive boende, og at en del beboere allerede har boet her længe. En del af kvarterets tiltrækningskraft ligger i den centrale placering og det, at der findes de faciliteter, der skal til for at dække almindelige behov, både praktiske og sociale.

"Det gode ved at bo derinde er de mennesker, man kender. Det er jo hele mit voksenliv, jeg har boet der... Men lejligheden er der sgu ikke noget ved..."

"Det er et hyggeligt kvarter, hvor der er liv i gaden – her er mange spøjse mennesker, interessante mennesker..."

Kvarteret opleves som livligt og den meget blandede beboerprofil opleves som en stor kvalitet, som der, i parentes bemærket, er en risiko for forsvinder som følge af kvarterløftet.

"Jeg tror, at der er mange af de unge, der har boet i ejendommen – de bliver boende der, hvor de nu bliver flyttet hen – de har ikke lyst til at komme tilbage. Det er jo også en økonomisk udrensning, der foregår på sin vis. Det lyder meget fint med, at beboerne skal tilbage og i den samme sammensætning, men det kan ikke lade sig gøre."

"Der er en kolossal udskiftning; miljøet er jo helt anderledes nu... Det er lidt synd – der ryger nogen af de der herlige originaler."

Normer for boligkvalitet

Der gives udtryk for at boligen i særdeleshed skal dække almindelige praktiske behov. Der lægges vægt på, at funktionalitet i indretning af køkken og bad, etablering af nye installationer osv. bør være tidssvarende, og at der i øvrigt bør tages højde for andre typer af beboere - altså at der i den samlede renovering er en form for generel/bred anvendelighed.

"De der lejligheder laver I også for senere beboere - på et tidspunkt flytter der børnefamilier ind - de bliver jo på 90 m2..."

"Det er lykkedes ham at lave 4 forskellige typer lejligheder i samme ejendom - der kommer nogle store, nogle små og nogle mellemstore (...) små 2-værelses og store 3-værelses - jeg synes, at det er en meget god blanding."

Visse bredere arkitektoniske og æstetiske værdier ønskes opfyldt, uden at boligen dog skal være en decideret "repræsentationsbolig". - Der lægges fx vægt på at man får mere plads og sine steder mere åbne lejlighedsplaner, med mere lys og luft:

"Jeg kan meget godt lide det vores arkitekt har lavet nede i 24-26 med store åbne rumforløb og sådan noget. Det, synes jeg, er ret godt."

"Jeg foretrækker en bolig som den her, gerne lidt større. Og det får jeg også, fordi jeg rykker op på kvisten... Muligheden er der, så det har jeg valgt, så får jeg lidt mere plads - jeg synes, det er meget hyggeligt deroppe, lidt mere fredeligt end hernede... og mere lys! Lys, det værdsætter jeg."

Der lægges også vægt på, at huset bevarer sin karakter- fx gennem gode/oprindelige materialer og byggeskik:

"...fordi vi ikke ville have revet hele sjælen ud af huset, hvis du forstår - andre ejendomme nedlægges trappeopgange og der laves bad i trappetårnene... og der ønsker vi ligesom at bevare det oprindelige. Vi kan jo godt lide at bo her, fordi det er, som det er. Vi er slet ikke interesseret i ståltrapper osv."

"Vi får gudskelov, som ønsket, ordentlige fyldningsdøre - og det kan vi takke vores arkitekt for - vi får ikke, sådan som jeg har set det rundt omkring andre steder, plastikdøre ud til badeværelserne, formstøbte døre som skal ligne fyldningsdøre osv. ... Sådan noget har jeg set rundt omkring. Der har vi altså stået fast..."

Med udgangspunkt i egne oplevelser og den udbredte opfattelse, at det halter med byggeriets kvalitet, udtrykkes der bekymring for den håndværksmæssige standard:

"Nu har jeg boet der i mange år, ergo kender jeg mange beboere, der har fået lavet noget - og du; det skiller ad her og der og tapetet falder ned osv. ... ovre i Absalonsgade 48, der brasede reposen i opgangen sammen. Og sådan er der masser af sjusk."

Forventninger til renoveringen

Beboernes forventninger til renoveringen spænder fra "gode/lækre lejligheder" til "almindeligt vedligehold/renovering". Der er udtalt sammenfald mellem oplevelsen af indflydelse og forventningsniveauet, sådan at de, der har følt, at de har haft ingen eller ringe indflydelse, har meget lave forventninger.

"Jeg forventer egentlig at det bliver nogle rimeligt lækre lejligheder - Vi har jo fået arkitekttegningerne og det hele på, hvordan det kommer til at se ud; og det ser ret lækkert ud; det ser rigtig godt ud!"

"For mig er det vigtigt, at det bare skal være i orden, så vi kan flytte tilbage uden for meget palaver."

"Allerede før 97 var der sat nogle arkitekter ind som skulle give os en idé om, hvad man kunne – der var der jo ingen grænser for, hvad man kunne! Og så er det blevet droslet ned igennem hele forløbet, altså fjernet simpelthen. Og så ender vi op med alle deres standarder og køkkenelementer, og jeg ved ikke hvad"

Generelt forventes det, at boligerne kommer til at svare til det behov (om ikke ideal) man har lige nu, men for de yngre beboere gælder det nok typisk, at denne bolig anses for at være "et stop på vejen" - hvor idealboligen ser anderledes ud.

"... Hvis vi taler et godt stykke ud i fremtiden... Så er det en villa på Frederiksberg som man deler sammen med et par venner..."

At beboerne har interesse i renoveringen af økonomiske grunde (at man kan tjene en god profit på at købe en billig andel og sælge den senere til markedspris) er ikke udtalt blandt de interviewede – tværtimod gives der indimellem udtryk for en vis forargelse over, at nogle tænker i de baner.

"Jeg ved godt, at der er mange, der er gået op i, at de bliver lavet til andele en dag - det er noget jeg vil tage stilling til den tid... For mig at se er det ussel mammon. Man skal have et sted at bo - sådan ser jeg på det. Men der er mange, der har tænkt kun på dét. Og dem har jeg så også sagt til, at det jo ikke handler om, at vi skal tjene penge på det her"

"I mine øjne er den der kapitalpekulation inhuman i alle livets forhold – det er ikke mig. (...) det er ikke det, der er grundlaget"

Forholdet til de involverede parter

Næste emne i interviewrækken omhandlede beboernes syn på de involverede parter. Endnu engang er de forskellige svar samlet under en række overskrifter, der har udgjort spørgerammen.

Om de professionelles indstilling generelt

Hos de beboere, der ikke føler, at de som brugere reelt er blevet inddraget, er der udtalte frustrationer over, hvordan forløbet har formet sig. Der er en fornemmelse af, at kommunikationen måske nok på overfladen fungerer, men at den dækker over, om ikke en konspiration, så i hvert fald af en mangel på respekt for beboerne.

"De lytter sådan set, men de ved også godt, hvordan det her skal køres, det er der ingen tvivl om."

"Det handler ikke kun om byfornyelsen og de firmaer; arkitekter og ingeniører... Det handler også om Københavns Kommune, Plan og Arkitektur... De sidder jo og administrerer en økonomi, men de er ligeglade med hvad der sker. Det handler om ejendommen og os beboere, menneskerne.... De forholder sig kun til tingene, når de bliver afleveret... Og så skønner de - går ikke egentlig ind i sagerne"

At det indimellem flyder sammen, hvem der egentlig har ansvar for hvad, hænger måske sammen med, at de enkelte parter i sagen ikke har formået at formidle, hvad der er deres ansvarsområde, og at de måske ikke har taget det ansvar, de burde.

"Vi (...) føler ikke, at Plan og Arkitektur har været deres opgave voksen – fordi de ikke er gået ind i sagen og har sat ingeniørfirmaet på plads...vi skrev jo direkte til dem, at enten skulle der laves om på det prissatte projektforslag, eller også så må de træde af opgaven. Og der skete intet fra deres side. Og de sidder så selv bagefter og skal hive pengene ind (...)var de gået ind lidt tidligere i forløbet, så havde de kunne rette op på de ting"

Som det senere bliver nævnt i afsnittet om økonomien, er der en opfattelse af, at rådgivere og entreprenører primært er ude på at skrabe penge til sig, og at den form som sagsforløb og udbudsvilkår har, er med til at understøtte dette.

"Jeg har haft den oplevelse, at det, det har drejet sig om for de her folk - netop arkitekter osv. - det har været at rage så mange penge til sig som muligt."

"I den licitation, der har været, er det de samme, der har været på banen - de bliver inviteret - men ud fra hvilke kriterier?"

"... Der er jo ingen grund til at byde under! – altså prissætte det for lavt, uden at det egentligt er for lavt. Det, der så også ligger i det er jo, at ingeniøren og arkitekten får en procentdel af selve byggedelen – 15% så vidt jeg husker – så jo mere de kan lægger på priserne, jo mere ryger der jo ned i foret til dem selv."

Især arkitekterne fylder meget i de interviewedes bevidsthed - og oplevelsen af de tilknyttede arkitekter varierer meget, lige fra at denne er uengageret og ude på at skrabe til sig, til at arkitekten har været bærende i hele forløbet. Hvorom alting er, er det tydeligt og tankevækkende, at kontakten/tilliden til arkitekten er vigtig for oplevelsen af forløbet, og det understreger, hvad der måske indimellem glemmes: at arkitektens traditionelle rolle er at være bygherrens "advokat".

"Vi har været ret heldige med vores arkitekt, med hensyn til at få opfyldt det vi ville have (...) han har været rigtig god; han har lavet nogle spændende og gode ting (...) - jeg tror virkelig, arkitekten betyder meget"

"Der har jeg da hørt udtalelser fra arkitekter om, at folk går mere op i at bevare stuk end at få ordentligt lysindfald... det kan da godt være – men så hjælp da folk på vej! (...) jeg mener, hvis jeg ønsker mig en stuk – så giv mig dog en stuk! Det er mig der skal bo her – det er mit liv."

Beboerrådgiveren

Beboerrådgiveren har været kernen i forsøget. Det er denne, der skal understøtte den opbygning af kompetencer, der skal professionalisere beboerne som bygherrer. Den tillid fra beboernes side, som beboerrådgiverens opgave egentlig fordrer, er ikke blevet udviklet. I hvert fald stilles der i interviewene spørgsmålstejn ved dennes engagement og neutralitet. Beboerrådgiveren har ingen skade gjort, men heller ikke den store gavn.

"En meget flink fyr, men... Jeg tror, at det var 400.000 der blev sat af til ham, men han har ikke været opsøgende. Han har været med til møderne inde i Byfornyelsen – nogle af dem, men han har ikke været den, der har bakket mig op, hvis jeg har kritiseret noget overhovedet..."

"Selv vores neutrale rådgiver byforny for Københavns Kommune – han skulle jo egentlig være fuldstændig neutral, ganske uafhængig. Men han kan jo ikke være neutral, når han selv sidder i den samme

position som de andre firmaer; arkitekter og ingeniører, og byfornyere rundt omkring... Jeg tror ikke, man går i opposition og råber alt for højt op og er for meget på tværs!"

"Altså for vores vedkommende – og det er mit personlige synspunkt – der har han ikke gjort særlig meget for beboerne og projektet som helhed. Det ville måske have været anderledes, hvis han havde været udenforstående og virkelig havde kunnet sætte sig op imod de kræfter, der er i gang."

Det fremgår mellem linierne, at beboerrådgiveren ikke har været synlig nok - ikke har tegnet sig stærkt nok fagligt og som person. I så fald kan det konkluderes, at det er vigtigt, at en beboerrådgiver - hvis der skal være en sådan - på én eller anden måde redegør for sine formidlingskvalifikationer, og at indholdet af denne funktion beskrives mere uddybende.

Beboerengagement

Motivationen for at gå ind i arbejdet varierer. Nogle er blevet engageret i arbejdet pga. interesse, andre mere eller mindre tilfældigt.

"Jeg blev presset – de andre havde ikke tid – de er stort set erhvervsaktive alle sammen. Så det var årsagen. Jeg følte mig ikke specielt egnet til det"

"Man skal også være interesseret i organisering og den slags, og det interesserer mig slet ikke"

"Det var jo det, der var planen: at vi skulle have indflydelse på, hvad der skete, og hvordan det skulle se ud... Så tænkte jeg, at det kunne være meget sjovt - og det er jo altid spændende om man kan få indflydelse på boligerne..."

De involverede beboere har begrænset sig til nogle få (4-8 personer pr. udvalg). De øvrige beboere har ikke været særligt ikke engagerede, måske fordi der er få, der forventer at flytter tilbage efter renoveringen.

"Vi er jo den kerne på 7-8 stykker – de andre har ikke udvist entusiasme, det interesserer dem sådan set ikke... De synes at det er fedt nok at der byfornyes, men at bruge tid på det – nej..."

"I starten var det mig og én der hedder S... – vi bor begge to i hjørnejendommen. Der var faktisk overhovedet ingen i selve ejendommen der deltog i noget. Det var S... og mig der valgte arkitekt osv. (...) der begyndte at ske lidt mere med workshopperne; så kom der lidt flere til. Men generelt har der ikke været den store deltagelse."

Der formuleres ingen særlige frustrationer over interne interessekonflikter i udvalgene. Årsagen skal måske findes i, at udvalgene dels har været relativt homogent sammensat, dels at den ydre modstand er blevet oplevet som stærk, hvilket kan sammentømre fællesskabet i en gruppe.

"Der har ikke været, og ville ikke opstå interne interessekonflikter i vort beboerudvalg. Vi har været enige og respekteret individuelle løsninger. Problemet er stort set, at alle vores ønsker er fjernet af næsten alle andre involverede parter i denne sag. Jeg mindes flere i udvalget, der undervejs i forløbet har sagt: Vi spilder vores tid."

Det relativt begrænsede engagement præger, hvor repræsentative udvalgene kan være, da det typisk er dem, der har et vist overskud, der går ind i arbejdet, men det er naturligt nok ikke en erfaring, de engagerede bærer med sig. Repræsentanterne oplever da også, at de i udvalgsarbejdet har søgt at tage hensyn til både individuelle ønsker og "almenvællets behov".

"Jeg har været der og jeg har sagt min mening. Og jeg synes da også, at jeg er kommet med forslag, der ville komme alle til gode."

Oplevelse af forløbets rammer

Dette interviewpunkt fokuserede på beboernes opfattelse af det procesforløb, de har været igennem som et led i renoveringen. Dette omhandler specifikt sagsforløbet og fokuserer dermed ikke entydigt på workshopselementerne.

Tidsforbrug

Oplevelsen af, hvad forløbet har krævet fra beboernes side varierer. Dels er der den samlede sagsbehandlingstid, dels er der mængden af møder. Om beboerne oplever, at der er for mange møder hænger sammen med, hvilket udbytte i form af indflydelse, beboerne føler, de har haft.

"Jeg er selv gået ind i det, det er jo ikke, fordi jeg brokker mig over det – men i forhold til de timer jeg har brugt, så har jeg ikke fået indflydelse på det."

I den positive ende af skalaen gives der udtryk for, at byrden ikke har været for stor, at den i al tilfælde ikke har oversteget, hvad man havde forventet:

"Det har aldrig været slemt synes jeg. Det har i hvert fald været overkommeligt."

"Det har været et langt forløb, men det er byfornyelsen vel bare generelt - det er ikke noget man bare sådan kan overstå hurtigt...så det må man jo bare leve med."

I den negative ende af skalaen er oplevelsen, at forløbet ikke tager udgangspunkt i beboernes virkelighed, bl.a. ved, at der afholdes for mange møder, der ikke er tilrettelagt så det passer ind i beboernes hverdag:

"De møder der har været inde i byfornyelsen, har været lagt, så man blev nødt til at smutte midt i sit arbejde, f.eks. klokken 15 - og det er de færreste mennesker, der har tid klokken 15, og nogle møder har ligget klokken 10 om formiddagen"

"Jeg selv havde ikke drømt om, at jeg skulle bruge så meget tid på det!"

"Det har været en lang proces – for lang!"

Dertil kommer, at det lange sagsforløb naturligt nok betyder, at der er en udskiftning af involverede personer. Dette har indflydelse på kontinuiteten, og overblikket over, hvem der har ansvaret, går tabt.

"Det andet i forløbet er, at der så pludselig bliver skiftet personer ud – så man ikke rigtig ved, hvor man er henne (...) og så skal man begynde forfra og forklare og gøre ved. Og så får man nogle andre svar tilbage, som man ikke rigtig kan forholde sig til, fordi der blev sagt noget andet tidligere. Og fordi det er nogle andre personer, kan du ikke rigtig stille dem til ansvar."

Økonomi

Økonomien er noget af det, der optager beboerne. På det ene side er den en begrænsende faktor i forhold til opfyldelsen af beboernes ønsker. På den anden side oplever beboerne mangel på mådehold og styr på prioriteter fra de professionelles side. Der udtrykkes ønske om, at de involverede parter

allerede fra starten i et projekt som dette gør klart hvilke ressourcer, der er at gøre godt med, så man tidligt kan prioritere sine ønsker efter forholdene. Det må vel også siges at være en forudsætning for en hvilken som helst bygherres virke, at han kender sit råderum.

"Nogle ville gerne have altan – inden de var klar over det med pengene... Men folk var heller ikke informeret om fra starten, at det og det er der ikke penge til... De skulle have kommet og sagt: der er de penge at gøre godt med – fra starten af."

At prissætningen af de enkelte projekter tilsyneladende ikke foregår på samme vilkår, virker forvirrende på beboerne og det afføder den fornemmelse, at:

"Denne her ejendom er identisk med naboejendommen. Og et af de områder hvor de er fuldstændig identiske, det er nedløbsrør, tagrender, rendebeslag osv. – og alligevel er de 17.000 kroner dyrere her end derinde. Og det afspejler hele budgettet efter mit skøn"

Set fra beboernes synspunkt bliver opfattelsen den, at de mange (indimellem uoverskuelige) led i processen æder budgettet op, og at byfornyelsen kommer til at tage sig ud som en pengemaskine, som kan malkes for ressourcer, hvis man er så heldig at få foden indenfor - både i rådgiver- og entreprisedelen.

"Det er jo så det generelle problem: de skal jo alle sammen tjene på det! Altså det komfur, de ville levere for os, det kan jeg jo gå ned og købe for 2-3.000 kroner – men gennem projektet koster det 5-6.000 kroner. Der er for mange, der skal tjene på dette her. Simpelthen"

"Der er korruption og nepotisme i hele det der byggehalløj - så det batter. Det er så grotesk men ingen vil stå frem med det, fordi det er folk, der er i byggefirmaer, der ved det... Og der mener jeg, at man skal være rigtig påpasselig: Vi taler om, at det er vores allesammens penge - det er samfundets penge."

"Det er så mange penge, der bliver smidt i det der. Jeg mener, at vi på et tidspunkt var oppe og vende på omkring 20.000 kr. per m2. Etag byggeri i dag, har jeg forhørt mig, ligger på 10-11.000 kr. per m2."

Oplevelsen af ressourcespild præger den samlede oplevelse og overskygger det, der burde være fokus i processen; renoveringens kvalitet og beboernes mulighed for at sætte deres præg.

"Jeg synes, at det er svineri med penge, sådan som det er. Det kan ikke passe, at det skal koste så meget. Måske skulle man tage sig selv i nakken og spørge, om man egentlig i det hele taget skal bevare det der?"

"Jeg har bare været overrasket over, hvor slemt det egentlig har været. Det har ligefrem overskygget noget af det, man egentlig burde koncentrere sig om; det sted man vil bo."

Genhusning

I flere interviews nævnes Byfornyelsens udmelding om, at de ikke har erfaring for, at folk ønsker at vende tilbage. For de beboere, der har en stærk tilknytning til stedet virker dette som et dårligt udgangspunkt for en smertefri proces. Ydermere underminerer det troen på, at der ligger et reelt ønske om beboerindflydelse bag forsøget.

"Jeg har det på den måde at jeg er i tvivl om, hvor meget Byfornyelsen reelt - også med det projekt der - ønsker, at man vender tilbage"

"Folk bliver permanent genhuset; alle dem i forsøget "beboere som bygherrer" - og det, de ikke tænker på, det er, at de bliver genhuset et sted der er blevet byfornyset - og når udlejer så hører, at man kun skal bo der et år til halvandet, så kræver han, at lejligheden bliver malet helt op, skal stå som ny. Og det er han jo i sin gode ret til, men den person der godt vil vende tilbage, han står med en kæmperegning på at få malet op..."

Social slagside

Som det tidligere har været nævnt, sker der en form for udrensning, økonomisk og social, med en omfattende renovering. Dette indignerer nogle af beboerne, der oplever problematikken på tæt hold. Spørgsmålet er, om og i givet fald hvordan, det kan undgås, at de mindre stærke bliver koblet af. Én ting er, at de ikke tager del i beboerarbejdet, en anden at de knap nok formår at begå sig i det "almindelige bureaukrati". Hvorom alting er, så kan forholdet kompromittere den demokratiske eller brugerorienterede vinkel, der søges anlagt

*"Der er et bydelskontor, hvor der sidder to damer, man kan snakke med om hjælp. Der gik jeg op og spurgte, hvad man gjorde, hvis nu man ikke havde de penge... "så måtte man tale med sin bank..."
...Man kunne få 500 kroner til gryder"*

"Jeg tænker på andre mennesker - min nabo fx - eller en af mine venner nede af gaden, han havde fat i mig i går. Han bliver helt dårlig over at skulle udfylde bare et helt almindeligt skema (...) Nu har jeg lovet at hjælpe ham; han aner ikke noget! Ergo så kan de sno ham - de kan gøre lige hvad de vil... Det er et bureaukrati!"

Beboernes bygherrestatus

Afslutningsvist er spurgt ind til beboernes opfattelse af, at have fungeret som bygherrer med beslutningskompetence i byggesagen, der traditionelt ligger uden for beboernes rækkevidde.

Kompetence

Målet med forsøget er, at beboerne igennem forløbet skal trænes i bygherrerollen, så de får opbygget den rette kompetence og tildelt råderum til at medvirke til eksempelvis udformning af lejlighedssammenlægninger, materialevalg, planudformning af lejligheder med videre. Det giver sig, at den typiske beboer fordrer en professionalisering som bygherre. Det er denne kompetenceudvikling som beboerrådgiveren skal være med til at fremme og understøtte, selvom det som nævnt ikke har været erfaringen.

"Jeg kan ikke være forberedt på samme måde; hvis jeg arbejdede med sådan noget til daglig, og havde den indsigt - så kunne jeg også have gjort noget mere."

Beboerne oplever, at de ofte på den hårde måde, har fået en forståelse af sagsforløbet og i et vist omfang har lært at begå sig blandt de professionelle parter i sagen, men at de enten er resignerede eller ikke kan nå at drage nytte af den erfaring.

"Jeg tror godt, med de erfaringer jeg har nu, at jeg ville vide, hvordan man eventuelt skulle gribe det an, allerede fra starten af, hvis der bl.a. omstruktureres med fuldt og helt ansvar."

Det er selvsagt et problem, at disse beboere formentlig er engangsbygherrer, og at de erfaringer, de har gjort sig, ikke kan kapitaliseres direkte i en anden sammenhæng.

Respekt

Der luftes i et par af interviewene den fornemmelse, at beboernes deltagelse i virkeligheden er uønsket, eller at beboerne ikke reelt opfattes som bygherrer, men måske af gammel vane som en størrelse, der skal tackles. Dagsorden bliver således lagt på møder, hvor beboerne ikke deltager.

"I bund og grund er der ikke nogen i Byfornyelsen, der har været interesseret i, at vi sad med ved bordet. Nogen gange har jeg bare haft en fornemmelse af, at man ikke er velkommen. Jeg er da sikker på, at der har været mange møder, hvor vi ikke har været med, hvor man bare har sagt: 'nu gør vi sådan og sådan'..."

"Vi havde analyseret hele situationen og sendte det ind til Plan og Arkitektur med det resultat, at de sendte arkitekten, og mest af alt ingeniøren, tilbage sammen med Byfornyelsen for ligesom at få snakket os lidt på plads - uden at de reelt foretog sig noget som helst - i stedet for at kigge på tallene: 'er der virkelig noget i det her?'..."

"... man har erfaring med, hvordan man tackler beboerne..."

Råderum

Der er en bevidsthed om, at bygherrerollen fordrer, at beboerne får et reelt ansvar og dermed den gevinst, der er forbundet med at bestemme boligens indretning.

"Jeg er stensikker på, at hvis vi selv skulle administrere det - vi skulle selvfølgelig alliere os med nogen som havde forstand på det - hvis vi havde fået de 20-22 millioner, så havde det her set helt anderledes ud. Det er jeg helt overbevist om! Og motivationen ville have været helt anderledes"

"Der må jeg nok tilstå, at jeg er resigneret. Og det er jo en trist erfaring, men...Jeg glæder mig til det er overstået, til de er ude af mit liv, simpelthen. Men jeg glæder mig da samtidig også til at flytte tilbage og få et ordentligt bad og et funktionelt køkken..."

"Vi undrer os over, at vi selv måske har manglet visionerne - men det er måske klart, når de ønsker, man har haft, bliver revet bort tidligt i forløbet. Så sidder man, og hvad skal man sige, graver ben. Der er ikke rigtig noget tilbage"

Graden af indflydelse

Den mest umiddelbare positive oplevelse af indflydelse har været når deltagelsen har foregået på aktivistniveau. Formentligt primært fordi, der ikke har været knyttet nogen sikker forventning om indflydelse til engagementet.

"De ville først have væltet hele gaden, det var jo ideen med det her - men der nedlagde hele karreen protest; det ville vi altså ikke acceptere. Det tog de så til sig. Overordnet kan det godt være, at de ville alligevel, men vi føler selv, at vi i kraft af vores indsats fik bygningerne til at blive stående."

Derimod kan det spores, at så snart der findes en forventning om, at engagementet munder ud i en høj grad af indflydelse, er grunden lagt for store skuffelser.

"Der har været en masse fine ord inden det hele startede, men realiteterne har været, at der ikke har været den indflydelse. I starten var der mange, der kom til møderne, men det er klart, at folk falder fra, når de ser, at der ikke sker noget..."

"Stort set alle de ønsker, vi har haft, og de tiltag, vi har foreslået, er jo blankt blevet afvist"

De beboere, der har en dårlig oplevelse af sagsforløbet giver udtryk for, at de professionelle, i forskelligt omfang, undlader at drage nytte af beboernes erfaringer og afviser deres ønsker som irrelevante og banale. Dette undergraver selvsagt tilliden til, at beboerne respekteres som bygherre, og har da også fået nogle til at resignere, idet det for dem er blevet til en kamp.

*"Det var så den her situation, som jeg syntes, slog hovedet på søm-
met; vi ville jo godt have haft en trappe ude fra gården af. Vi lever jo
simpelthen nede i gården om sommeren og hygger os der, og vi ville
så godt have haft en direkte nedgang til kælderen, og så i samme for-
bindelse et toilet. Men det slog man altså en streg over – det var der
ikke nogen råd til. En trappe til små 10.000 og et toilet til 1.800 kro-
ner... Selvfølgelig skal der projekteres kloakledning m.m., men det var
i virkeligheden nogle småpenge, der skulle spares der. Det var en trist
oplevelse, og så trak jeg mig altså som kontaktperson – så røg jo hele
ideen med det syntes jeg. Selvom vi sidder som bygherrer, så kunne vi
ikke få lov bare at få projekteret til det. Det må vi så gøre, når de er
ude af billedet"*

*"Sådan noget som hoveddøren, hvis den var lidt bredere ville det gøre
det nemmere for folk, når de skulle flytte møbler ind. De der utroligt
smalle hoveddøre kan virkelig være et problem – men nej. Det kunne
man virkelig ikke! Og det er sådan noget jeg tænker på. I stedet for, at
de bruger ens erfaring, når man har boet der i alle de år..."*

*"De få ting jeg er kommet med, praktiske ting som jeg heller ikke synes
bliver vanvittigt dyrt – det har man ikke villet være med til."*

*"Indflydelsen – den har ikke været der. Jo! Med borten ude i badevæ-
relset, tror jeg nok! Men der har ikke været noget, som man virkelig
kan se."*

*"Skal vi sidde og juble over, at vi får en bestemt toiletrulleholder. Ja-
men, hvad er det for noget? Det er jo dybt godnat!"*

Men der er undtagelser, der bekræfter, at en konstruktiv og åben kommuni-
kation har positiv indflydelse på tilfredsheden:

*"Vi vidste selvfølgelig godt, at vi ikke kunne stille fuldstændigt urimelige
krav, men... Vi holdt sådan et møde, beboergruppen, hvor vi diskutere-
de, hvad vi godt kunne tænke os, og det bliver opfyldt et godt stykke
hen af vejen."*

Vurderingen af forsøgets succes varierer. Alle har haft det samme udgangs-
punkt, hvilket vil sige, at det er det rigtige at inddrage slutbrugeren for at få
størst mulig tilfredshed med resultatet af renoveringen.

"Grundlæggende synes jeg, at det er en meget god idé. Helt sikkert."

Men især fra den negative lejr bliver der sagt om beboernes medindflydelse,
at det dybest set er en pseudoindflydelse. At der ikke reelt lyttes til beboer-
nes erfaringer og ønsker. Konklusionerne er forskellige. Enten skal projekter
som disse være mere topstyrede og kontrollerede, eller også skal der gives
et større ansvar til slutbrugeren.

"Jeg tror ikke, at det kan hænges op på en enkelt person. Det er et samspil. Det er så gennemsyret, så man kan ikke komme og pille en ud og sige: "det var dig". Jeg mener, at der skal sidde nogen fra overordnet plan, fra stat og kommune, der styrer det med pengesagene, og i det hele taget holder øje med arkitekterne, så det ikke kun er byfornyelsen, der styrer det."

"Så skal man være bygherre med ansvar! Der er ikke noget ansvar. Vi er ikke økonomisk ansvarlige, eller noget der ligner, og får derfor ikke den afgørende indflydelse. Jeg vil ikke sige, at det er bedrag. Det er jo en god nok intention, det er bare en pseudo-indflydelse."

Fra nogle af de interviewede er dommen hård: forsøget bør ikke gentages. Beboere bør have reel indflydelse – eller slet ingen.

"Jeg bliver jo glad når Byfornyelsen og Københavns Kommune forsvinder ud af mit liv mht. denne opgave. Jeg har ikke været specielt glad for det her forløb."

"Jeg synes ikke at man skal gøre det igen. Det er spild af penge, og det er spild af folks tid. Og man får en masse skuffede mennesker."

5. Konklusioner på forløbet

I dette kapitel drages nogle få centrale konklusioner på projektets forløb. Hovedparten af konklusionerne i dette kapitel er draget på baggrund af af-rapporteringen af projektet 'Den Virtuelle Prøvejlighed', der har fokuseret på værktøjet den virtuelle prøvejlighed i kontekst af workshoppen. Det skal bemærkes, at nedenstående konklusioner stammer fra en publiceret rapport (Gottlieb, fo.) udarbejdet i forbindelse med evaluering af 'Den Virtuelle Prøvejlighed' som et led i den samlede evaluering af Projekt Værktøjskassen.

Workshopforløb og -ledelse

Workshopforløbet og -ledelsen kritiseres i rapporten 'Den Virtuelle Prøvejlighed'. Udgangspunktet for denne kritik er primært af teknisk karakter, hvilket vil sige, at der er fokuseret (entydigt) på værktøjets (3D-modellens) manglende eller fejlagtige anvendelse i processen. Derimod er der ikke taget stilling til, hvorvidt den konkrete workshoptilgang har været velegnet til dels at håndtere en "IT-baseret" dialog mellem rådgiver og beboere og dels udnytte det potentiale, der ligger i den ny teknologi – værktøjet den virtuelle prøvejlighed.

Det fremgår, at den virtuelle model blev vist men ikke benyttet efter hensigten i Eskildsgade-projektet. Modellen blev opfattet som et passivt præsentationsmedium og trods "henstillinger til en anden og mere aktiv brug af modellen, var opfattelsen af den digitale model som en realistisk billedgenerator ikke ændret" (Sørensen, 2004, s. 26). Det fremgår ikke af rapporten, hvem der var opmand til denne henstilling, med idet hverken mødeleder eller arkitekt deltog i de følgende diskussionerne må det formodes, at være modellens opmand, der forsøgte at præge holdningen til modellens anvendelse.

Dette forhold kunne give det billede, at hverken mødeleder, arkitekt eller beboerrådgiver har været deres ansvar bevidst, og har haft en tilstrækkelig indsigt i denne del af projektet. Rapporten har dog et udestående desangående – men det primære fokus for rapporten har dog været at beskrive det tekniske forløb i projektet.

Ikke desto mindre synes koblingen mellem det tekniske og processuelle forløb at være så tæt, at en nærmere beskrivelse eller forklaring af årsagerne til de manglende resultater vedr. modellens anvendelse burde have været behandlet nærmere.

Når dette er skrevet må det dog også med, at rapporten, på en om end kortfattet facon, belyser visse af problemerne i samarbejdsprocessen og årsager hertil. Dette sker dog hovedsagelig på baggrund af en teknisk tolkning, og der peges primært på arkitektens manglende forståelse og indblik for modellens anvendelse og de tekniske forudsætninger for modelarbejdet.

Arbejdsprocesser, ansvarsdeling og interaktion

Mulige processuelle årsager til de manglende resultater og problemer i samarbejdet behandles stor set ikke, hvilket fremstår som rapportens store svaghed. Der savnes en udredelse af arbejdsprocesser og ansvarsområder knyttet til afviklingen af den digitale model, idet dette kunne medvirke til at belyse de nærmere årsager til de oplevede problemer.

I forhold til en traditionel byggesag, hvor arkitekten er bygherrens (beboernes) mand med det overordnede ansvar for koordinering af de øvrige ak-

tører og bygherrens ønsker, opereres der i denne sag med en mere ugenomskelig organisation bestående af:

- *Teknisk rådgiver/arkitekt*, der indtager en traditionel rolle i byggesagen som leverandør af information i form af tegningsmateriale, prissætning af arbejder og tidsplaner
- *Beboerrådgiver*, der er et nyt element i processen. Denne optræder som leverandør af beboernes beslutningsgrundlag til de tekniske rådgivere.
- *Mødeleder*, der forestår afviklingen af workshops
- *Byfornyelsesselskab*, der er den overordnede koordinator af de to byggesager (Eskildsgade hhv. Vedbækgade)

I forhold til rapporten er der et udestående omkring beboerrådgiverens, mødelederens og den tekniske rådgivers roller og opgaver i anvendelsen af den digitale model. Arkitekten beskrives derimod at skulle indtage sin traditionelle rolle som beskrevet ovenfor. Dog synes der at være skærpede krav til kvaliteten af de informationer denne skal levere – ikke mindst i forhold til det digitale 2D-tegningsmateriale.

Byfornyelsesselskabets rolle derimod er primært beskrevet i et fremadrettet perspektiv, hvor der anbefalinger til hvad, hvem og hvordan den virtuelle prøvelejlighed skal implementeres.

Anvendelse af 3D-model - workshop og implementering

Den overordnede konklusion er, at anvendelse af digitale modeller ikke har givet de forventede resultater og heller ikke har ikke fungeret efter hensigten. Der peges på nogle grundlæggende tekniske problemer, herunder at arkitekten ikke har evnet at anvende modellen. Det fremgår imidlertid af rapporten, at de største problemer i den praktiske afvikling af værktøjet i relation til en god beboerkommunikation skyldes organisatoriske og ledelsesmæssige problemer, men disse lades stort set lades urørt i rapporten.

Den manglende beskrivelse af disse forhold skal dog ses i lyset af, at projektet 'Beboerkommunikation' er blevet afrapporteret i to separate publikationer, og at 'Den virtuelle prøvelejlighed' fokuserer på de tekniske aspekter.

Det fremgår endvidere ikke helt klart af rapporten, hvorfor det netop er Byfornyelse Danmark og ikke de tekniske rådgivere, der skal tage ejerskabet til den digitale model. Der redegøres således for, at de tekniske rådgivere ikke har incitament til at anvende værktøjet, idet "den i første skal sikre et tegningsmateriale, der gør dialogen åben for den ikke-professionelle" (Sørensen, 2004, s.39).

Imidlertid fremgår det af rapporten, at modellen skal ses som et led i arbejdet hen mod 'Det digitale byggeri', fordi det kun er gennem en successiv dataopbygning, at byggeriet kan opnå en industriel produktion. Med dette udgangspunkt kan det undre, at den tekniske rådgiver, som spiller en nøglerolle som dataleverandør for byggeriets parter, og dermed har al mulig grund til at anvende en model, der sikrer udvikling og udveksling af systematisk, sammenhængende data, ikke tillægges det fornødne rationale til at tage ejerskabet.

Årsagen til, at der derimod peges på Byfornyelse Danmark skal snarere søges i andre forhold, fx ønsket om at legitimere og styrke BD's rolle i byfornyelsesprojekter. Herved vil Byfornyelsen Danmark skulle påtage sig en mere aktiv rolle i forhold til beboerrådgivning og procesledelse, hvilket i bund og grund også vil gøre det organisatoriske set-up mere enkelt, idet behovet for en egentlig, særskilt beboerrådgiver vil bortfalde. Herved vil dialogen være et samspil mellem teknisk rådgiver/arkitekt, BD og beboerne, med BD som facilitator for processen.

Resultatet - det færdige byggeri

Der kan endnu ikke peges på resultaterne af anvendelsen i forhold til beboernes syn på det færdige byggeri, idet beboerne endnu ikke er flyttet tilbage.

Dermed er det også vanskeligt at tydeliggøre projektets relevans i et bredere perspektiv end det rent tekniske. Her er de vigtigste erfaringer knyttet til det, der ikke er gjort eller blev gjort forkert.

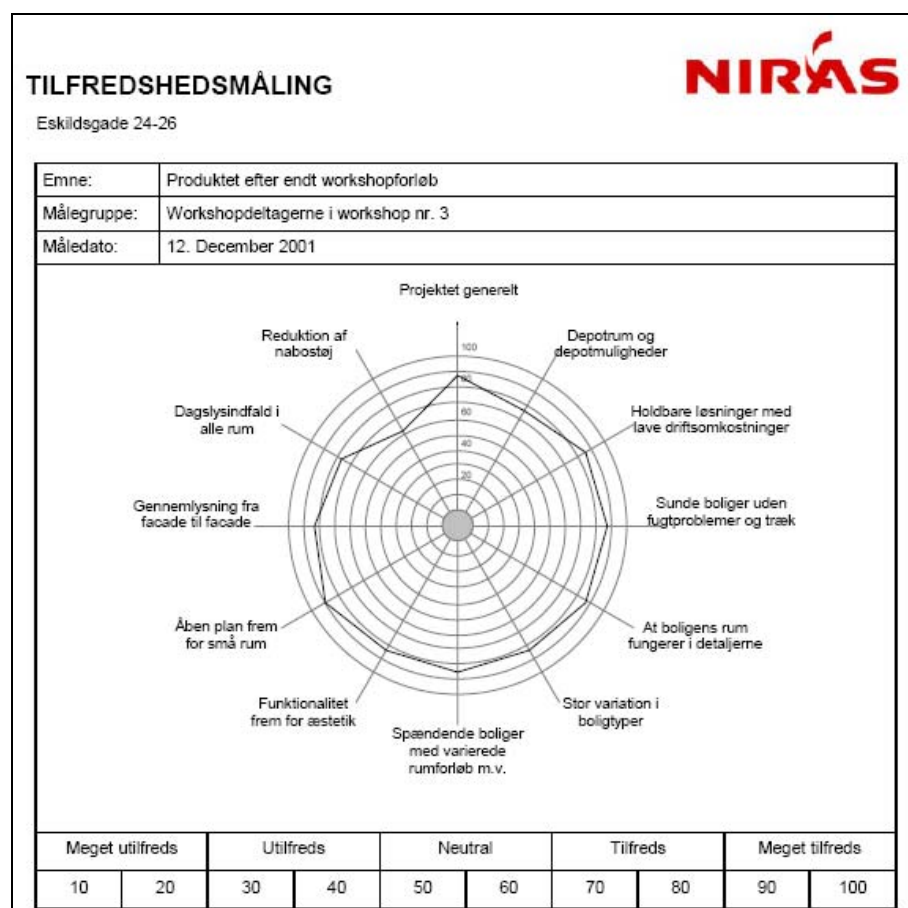
Afsluttende bemærkninger om workshopforløbet

De foregående konklusioner er, som redegjort for, hentet i forbindelse med afrapportering og evaluering af forløbet af 'Den Virtuelle Prøveejlighed'. Heri skrives der blandt andet, at dialog- og samarbejdsprocessen vil blive behandlet i en senere rapport 'Beboerkommunikation – Workshop', dvs. nærværende rapport.

Imidlertid har materialet fra workshopforløbet været mangelfuldt, hvorfor der ikke kan drages konklusioner fra forløbet med udgangspunkt i de professionelle parterers deltagelse. NIRAS, der har haft ansvaret for workshopforløbet, har ikke afrapporteret forløbet i regi af Projekt Værktøjskassen, hvorfor der i det efterfølgende søges givet en kritik af forløbet på baggrund af det materiale, der er publiceret i anden regi (BEC, 2003).

Workshop - Kritik af resultater

I kapitel 6 er præsenteret tilfredshedsundersøgelser, der er foretaget med beboerne på Eskildsgade 24-26. For fuldstændighedens skyld, præsenteres de endnu en gang efterfølgende.

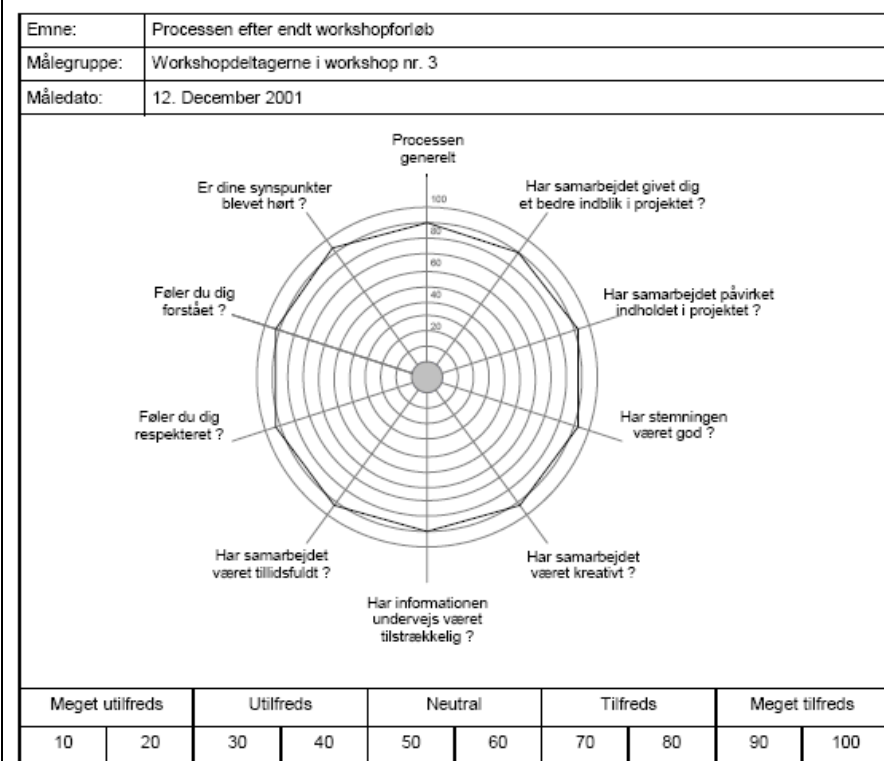


Figur. 5 Tilfredshedsmåling på procesværdier

TILFREDSHEDSMÅLING



Eskildsgade 24-26



Figur. 6 Tilfredhedsmåling på produktværdier

På baggrund heraf, og de gennemførte interviews med beboerne, må det påpeges, at der er forskel på opfattelsen af processen. Hvor der ifølge NIRAS er udbredt tilfredshed med forløbet af processen, og også i forhold til produktet, er det en anden holdning, der kommer til udtryk blandt de interviewede beboere.

Årsagen hertil kan umiddelbart ikke fastslås, men vil muligvis være at finde i workshopkens endelige afrapportering.

Angående produkttilfredsheden kan det ikke konkluderes, hvorvidt der er sammenfaldende eller divergerende opfattelser mellem workshop og interviews.

Anbefalinger

Overordnet set er workshoppens tilgang til at få værdidiskussionen startet hos brugerne, fornuftig. Samme tilgang syntes imidlertid at være ligeså givende for de professionelle deltagere, hvorfor workshoppen måske mere skal ses som et fælles projekt, dedikeret alle parter, end for 'bare' beboeren.

En kommunikation mellem beboere, ejere og sagens udøvende parter, der tydeliggør alles behov, ønsker og krav, er afgørende for at værdibegrebet kan opleves som et mål for alle.

Med den forskellighed de involverede parter faktisk repræsenterer, bør alle tråde i byggesagens udredning af værdibegrebet samles i én hånd. Dette kan være en workshopleder. I et historisk perspektiv var opgaven beliggende hos arkitekten, men med den stadig stigende specialisering, kan man betragte denne tidligere del-opgave som en selvstændig arbejdsopgave.

Uagtet benævnelse og historiske tilhørsforhold, skal workshoplederen have tilstrækkelig indblik i såvel det byggetekniske til at kende begrænsningerne som i beboerens termer og forventninger, samt have evnen til at kunne formidle gennem styring af processen. Workshoplederen skal med andre ord have byggekompetence, konduite og erfaring; egenskaber der næppe er hver mands eje

I interviewene ses der en udtalt utilfredshed med flere af projektets professionelle parter. En særlig kritik rettes mod 'byfornyelsen', der i beboernes øjne mere fremstår som en administrativ eller bureaukratisk forhindring end som en aktiv part i forløbet. Byfornyelse Danmark kunne med fordel påtage sig opgaven som workshopleder, og dermed stå som den samlende funktion i renoveringssager. Dette vil måske nok mindske kritikken af Byfornyelse Danmark, men mere interessant er det at opgaven ville blive løftet af en part der netop har interesse i en effektiv erfaringsopsamling, idet opgaven ligger tæt på deres kerneforretning.

Det anbefales derfor at:

- Workshoppen betragtes og anlægges som et værktøj for alle projektets parter – beboer, rådgiver, entreprenør mv.
- Workshoplederen udpeges og/eller efteruddannes i henhold til en kravspecifikation der beskriver såvel byggetekniske og byggeorganisatoriske kompetencer samt en god håndtering af kommunikation mellem mennesker.
- Byfornyelsen Danmark aktivt påtager sig rollen som workshopleder for herigennem at opsamle erfaring til gavn for egen kerneforretning.
- Fremtidige afprøvninger på området opsamler stringent data for herigennem bedre at kunne tilrettelægge kommende workshop forløb.

Referencer

Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) (1998). *Byggeriets produktivitet. Slutrapport fra Workshop 3*. Nellemann, Nielsen & Rauschenberger A/S. Allerød.

Bang, H.L. (2000). *Bygherrens rolle og byggeriets udvikling. PPB til debat*. Erhvervs fremmestyrelsen, Erhvervsministeriet. København. April 2000.

Bang, H.L., Bonke, S & Clausen, L. (2001). Innovation in the Danish Construction Sector: The Role of Public Policy Instruments. I: *Innovation in Construction. An International Review of Public Policies*. Manseau, A. & Seaden, G. (Eds.). Spon Press, London.

Barlow, J., Cohen, M., Ashok, J. & Simpson, Y. (1997). *Towards Positive Partnering*. The Policy Press.

Bech-Danielsen, Claus og Gram-Hansen, Kirsten (2004). Bolig og identitet – husets sjæl og personlige prægning, Urban Lifescape.

Berlage, H.P. (1905) *Gedanken über Stil in der Baukunst*, Leipzig.

Bertelsen, S., Davidsen, H., Pedersen K.F. (2002). *Bygherren som forandringsagent - på vej mod en ny byggekultur*. Bygherreforeningen i Danmark, Byggecentrum.

Black, C., Akintoye, A., Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*. Vol.18 (6), pp. 421-434.

By- og Boligministeriet (1993). *Byggelogistik I. Materialestyring i byggeprocessen*. By- og Boligministeriet. Bygge- og Boligstyrelsen.

By- og Boligministeriet (1994). *Byggelogistik II. Materialestyring i byggeprocessen*. By- og Boligministeriet. Bygge- og Boligstyrelsen.

By- og Boligministeriet (2000a). *Evalueret af kvalitet i boligbebyggelser*. . By- og Boligministeriet. København.

By- og Boligministeriet (2000b). *Virksomhedssamarbejde og byggepladssamarbejde. Temagrupper 6*. State of the Art Rapport, Februar 2000. By- og Boligministeriet, Projekt Hus. København.

CIOB (2003). *How to use a partnering approach – a clients guide*. Chartered Institute of Building, UK.

Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation – reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign" *Sloan Management Review*, summer (pp. 11-27).

Department of Health (2002). *Achieving Excellence Design Evaluation Toolkit - version five*. Department of Health - NHS Estates.

Egan, J. (1998). *Rethinking Construction*. Construction Task Force. Department of the Environment, Transport and the Regions. London.

Erhvervsfremmestyrelsen (2000a). *Dokumentation - Marts 2000*. Erhvervs Fremmestyrelsen, Erhvervsministeriet.

Erhvervsfremmestyrelsen (2000b). *Dokumentation - August 2000*. Erhvervs Fremmestyrelsen, Erhvervsministeriet.

Erhvervsfremmestyrelsen (2001a). *Proces- og Produktudvikling i Byggeriet - Perspektiver*. Erhvervs Fremmestyrelsen, Erhvervsministeriet.

Erhvervsfremmestyrelsen (2001a). *Proces- og Produktudvikling i Byggeriet - Analyserapporten*. Erhvervs Fremmestyrelsen, Erhvervsministeriet.

Gottlieb, S.C., Bang, H.L., Larsen, J.N. (2004). *Partnering i praksis – Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelse af LOs hovedsæde i Havnestaden*. By og Byg dokumentation. Erhvervs- og Boligstyrelsen.

Gottlieb, S.C., Bang, H.L., Pedersen, D.O. (2004). "Rammeudbud og partnerskaber. Udenlandske erfaringer med nye udbuds- og samarbejdsformer i byggeriet." By og Byg dokumentation. Erhvervs- og Boligstyrelsen.

Gottlieb, S.C og Bertelsen, N.H. (2005). *Prisdatabase og informative datablade for bygherren. SBI 2005:05*. Statens Byggeforskningsinstitut, Hørsholm.

Gottlieb (fo.) *Evaluering af Virtuel Prøvejlighed*. Under udgivelse. Statens Byggeforskningsinstitut, Hørsholm.

Habitat (1996). *Idégrundlag, organisation og udviklingsplan*. Habitat A/S. Allerød.

Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, July-August (pp. 104-112).

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation -a manifesto for business revolution*. Nicholas Brealey, London.

NHS (2002). *Design Champions*. NHS Estates.

NHS Estates (2003). *Principal Supply Chain Partner Framework Agreement - An Annotated Guide to the Framework Agreement for the North West / West Midlands areas of the NHS*. NHS Estates.

PPU-konsortiet (1999). *PPU-håndbog*. Erhvervsfremem Styrelsen. Erhvervsministeriet. København.

Sørensen, N.L. (2004). *Den Virtuelle Prøvejlighed. By og Byg Resultater 035*. Statens Byggeforskningsinstitut, Hørsholm.

Thomassen, M.A. (1999). *Integration i byggeriets leverancesystem*. Notat udarbejdet til ATV workshop, 25. august 1999.

Vitruvius, Marcus Pollio: *The Ten Books on Architecture* (1914, repr. by M.H. Morgan 1960).

Woolliscroft, P. (2003). *NHS ProCure21 - Extending the benefits*. NHS Estates (www.nhs-procure21.gov.uk).

I planlægningen af en byggesag sidder brugerne og de professionelle byggefolk overfor hinanden. De har forskellige sprog og billeder, når værdier skal kommunikeres indbyrdes. Brugeren, som det kommende byggeris beboer, udtrykker sine ønsker og visioner på en måde der ikke nødvendigvis opfattes optimalt af den professionelle der skal omsætte disse ønsker til virkelighed. Det må her være den professionelles ansvar at tilrettelægge det eller de møder, hvor værdibegreber skal afdækkes, på en sådan måde at kommunikationen mellem parterne er optimal.

1. udgave, 2007

ISBN 978-87-563-1293-6